

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102003/B/2023/36145173757573636

**Digitalizácia a transformácia obchodných modelov
v medzinárodnom podnikaní**

Bakalárska práca

2023

Silvia Kližanová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

**Digitalizácia a transformácia obchodných modelov
v medzinárodnom podnikaní**

Bakalárska práca

Študijný program: medzinárodne podnikanie

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: RNDr. Janka Pásztorová, PhD.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a uviedla som všetku použitú literatúru v zozname použitej literatúry.

V Bratislave dňa 29.04.2023

.....

Silvia Kližanová

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcela poďakovať svojej školiteľke bakalárskej práce RNDr. Janke Pásztorovej PhD., za odbornú pomoc a usmernenie pri písaní práce, za cenné rady a informácie a v neposlednom rade za ochotu a profesionálny prístup.

ABSTRAKT

KLÍŽANOVÁ, Silvia: Digitalizácia a transformácia obchodných modelov v medzinárodnom podnikaní. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: RNDr. Janka Pásztorová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 56 s.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť transformáciu obchodného modelu medzinárodnej spoločnosti LEGO Group, v súvislosti s nástupom digitalizácie a identifikovať príležitosti na tvorbu hodnôt v digitálnom prostredí. Práca je rozdelená do štyroch kapitol a obsahuje 5 obrázkov, 2 grafy a 6 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu pojmov obchodný model, digitalizácia a transformácia a základnej charakteristike hračkárskeho priemyslu. V druhej kapitole charakterizujeme hlavný cieľ práce, čiastkové ciele, výskumné otázky a vymedzujeme metodiku práce a metódy skúmania. V tretej kapitole sa zaoberáme výsledkami práce so zameraním sa na charakteristiku spoločnosti LEGO Group, identifikáciu tradičného a digitálneho obchodného modelu a analýzu vývoja digitálnej transformácie. Štvrtá kapitola, diskusia, sa v rámci digitálnej transformácie zaoberá identifikovaním a porovnaním spoločných a rozdielnych prvkov jednotlivých modelov Canvas v troch časových obdobiach. Výsledkom riešenia záverečnej práce je zhodnotenie prínosu digitalizácie pre spoločnosť.

Kľúčové slová: Canvas, digitalizácia, Lego, obchodný model, transformácia

ABSTRACT

KLÍŽANOVÁ, Silvia: Digitalization and transformation of business models in international business. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business; Department of International Trade. – Supervisor of final thesis: RNDr. Janka Pásztorová, PhD. – Bratislava: FB UE, 2023, 56 p.

The bachelor thesis main aim is to assess the transformation of the business model of the international LEGO Group, in the context of the advent of digitalization and to identify opportunities for value creation in the digital environment. The thesis is divided into four chapters and contains 5 pictures, 2 graphs and 6 tables. The first chapter is devoted to the theoretical definition of the concepts of business model, digitalization and transformation and the basic characteristics of the toy industry. The second chapter characterizes the main aim of the thesis, the sub-objectives, the research questions and defines the methodology of the thesis and research methods here. In chapter three, we discuss the results of the thesis, focusing on the characteristics of the Lego Group, the identification of the traditional and digital business model, and the analysis of the evolution of digital transformation. The fourth chapter, discussion, in context of digital transformation deals with comparing and identifying common and different elements between the individual business models Canvas in three time periods. As a result of the solution, the thesis concludes with an assessment of the benefits of digitalization for the company.

Keywords: Canvas, digitalization, Lego, business model, transformation

Obsah

Úvod.....	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Vymedzenie pojmu obchodný model	10
1.1.1 Typológia tradičných obchodných modelov.....	11
1.1.2 Typológia digitálnych obchodných modelov	12
1.1.3 Obchodný model Canvas	13
1.1.4 Faktory ovplyvňujúce transformáciu obchodných modelov	15
1.2 Digitalizácia a transformácia obchodných modelov.....	16
1.2.1 Vymedzenie pojmov digitálnej transformácie	17
1.2.2 Vplyv digitalizácie na transformáciu obchodných modelov	18
1.2.3 Stratégie digitálnej transformácie	19
1.2.4 Trendy digitálnej transformácie.....	20
1.3 Vývoj hračkárskeho priemyslu s nástupom digitalizácie	21
1.3.1 Súčasný stav v hračkárskom priemysle	23
1.3.2 Trendy v hračkárskom priemysle	24
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	26
3 Výsledky práce.....	28
3.1 Obchodný model spoločnosti LEGO Group.....	28
3.1.1 História spoločnosti	28
3.1.2 Rámec značky LEGO Group	29
3.1.3 Obchodný model spoločnosti.....	31
3.2 Digitálna transformácia obchodného modelu spoločnosti LEGO Group	32
3.2.1 Digitálna transformácia do roku 2004	32
3.2.2 Digitálna transformácia do roku 2019	34
3.2.3 Digitálna transformácia v súčasnosti s dôrazom na príležitosti a riziká.....	38
4 Diskusia.....	41
Záver	49
Zoznam použitej literatúry.....	52

Zoznam tabuliek, obrázkov a grafov

Tabuľka 1 Stratégie digitálnej transformácie ako reakcia na výzvy trhu

Tabuľka 2 Rámec značky LEGO

Tabuľka 3 Porovnanie kľúčových partnerov, aktivít a zdrojov spoločnosti v modeli Canvas v troch časových obdobiach

Tabuľka 4 Porovnanie pridanej hodnoty spoločnosti v modeli Canvas v troch časových obdobiach

Tabuľka 5 Porovnanie vzťahov so zákazníkmi, kanálov a segmentov zákazníkov spoločnosti v modeli Canvas v troch časových obdobiach

Tabuľka 6 Porovnanie štruktúry nákladov a zdrojov príjmov spoločnosti v modeli Canvas v troch časových obdobiach

Obrázok 1 Obchodný model Canvas

Obrázok 2 Vývoj hračkárskeho priemyslu

Obrázok 3 Model Canvas do roku 2004

Obrázok 4 Model Canvas v období rokov 2004-2010

Obrázok 5 Model Canvas v období po digitálnej transformácii

Graf 1 Maloobchodné tržby hračiek v USD za rok 2022 podľa kategórií

Graf 2 Najväčší producenti hračiek na základe príjmov v USD za rok 2021

Úvod

Medzinárodné prostredie sa vďaka globalizácii neustále vyvíja a posúva dopredu vo všetkých oblastiach. Na jeho vývoj malo vplyv mnoho faktorov, pričom najdôležitejšiu zmenu priniesla práve digitálna revolúcia, ktorá ovplyvnila všetky aspekty podnikania, ako aj štruktúru a dynamiku trhu. Zásadnou zmenou museli prejsť všetky spoločnosti, ktoré si chceli udržať svoje postavenie na trhu, pričom táto zmena spočívala najmä v transformácii obchodných modelov z tradičných na digitálne. Digitálne obchodné modely umožnili efektívnejšie prevádzkovať podnikateľskú činnosť a flexibilnejšie reagovať na príležitosti a hrozby v medzinárodnom prostredí. Nedávna situácia s pandémiou Covid-19 zdôraznila a urýchlila potrebu digitalizácie vo všetkých oblastiach, čo ovplyvnilo rozhodovanie a dlhodobé plány mnohých spoločností. Digitálnou transformáciou prechádzali postupne všetky odvetvia, pričom hračkársky priemysel je jedným z tých, kde bola transformácia nevyhnutná. Hlavným dôvodom bola najmä zvyšujúca sa konkurencia v oblasti tzv. smart hračiek. Rovnako aj dopyt zo strany spotrebiteľov sa v priebehu rokov zmenil a v súčasnosti vo všetkých vekových kategóriách prevládajú najmä inteligentné hračky, ktoré podporujú kreativitu a prinášajú nový zážitok. Silnou konkurenciou pre výrobcov hračiek je aj videoherný priemysel. Oba produkty spolu úzko súvisia, čo odráža aj skutočnosť, že zaznamenávame čoraz väčší dopyt po videohrách ako po tradičných hračkách. Mnoho spoločností sa muselo tomuto trendu prispôbiť a zaradiť tak do portfólia aj tento typ produktov.

Hlavným cieľom záverečnej práce je zhodnotiť transformáciu obchodného modelu medzinárodnej spoločnosti LEGO Group, v súvislosti s nástupom digitalizácie a identifikovať príležitosti na tvorbu hodnôt v digitálnom prostredí.

Teoretická časť sa skladá z troch podkapitol, v ktorých sme si vymedzili základné pojmy súvisiace s obchodným modelom a digitálnou transformáciou. Zároveň sme charakterizovali históriu a súčasný stav v hračkárskom priemysle. Praktická časť sa skladá z dvoch podkapitol, pričom v prvej sme charakterizovali spoločnosť LEGO Group, jej históriu, poslanie značky a jednotlivé typy modelov, ktoré v rámci svojej činnosti využíva. V druhej podkapitole sme sa zamerali na vývoj digitálnej transformácie spoločnosti v troch časových obdobiach, ktoré sme doplnili o model Canvas s dôrazom na jednotlivé prvky. Zároveň sme identifikovali súčasné výzvy, ktorým musí spoločnosť čeliť a príležitosti na tvorbu hodnôt v digitálnom prostredí. Hlavným dôvodom transformácie obchodného modelu spoločnosti bola zmena dopytu a vývoja trhu, so zámerom udržať si postavenie

a konkurenčnú výhodu. Napriek transformácií si však LEGO Group zvolila stratégiu prepojenia tradičného a digitálneho modelu s cieľom minimalizácie nákladov, čo ovplyvnilo aj jednotlivé prvky v modeli Canvas. Ich porovnaním v rámci jednotlivých období sme zistili, že spoločnosť zachovala viaceré prvky z tradičného modelu v súčasnom digitálnom a s vplyvom vývoja a digitalizácie ich doplnila o nové potrebné prvky.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Vymedzenie pojmu obchodný model

Vzhľadom na rôznorodosť spoločností pôsobiacich na medzinárodnom trhu bolo pre nás kľúčové vymedziť pojem obchodný model.

Hoci sa o obchodných modeloch hovorí ako o relatívne novom pojme, jeho začiatky môžeme nájsť už v prácach Petra Druckera (Slávik, 2014). Podľa Ghazianiho a Ventresca (2005) sa o obchodných modeloch začalo prvýkrát verejne hovoriť na začiatku 70. rokoch 20. storočia a do popredia sa dostali najmä v polovici 90. rokoch v rovnakom čase ako pojem digitálna ekonomika. V tomto období sa začal objavovať aj akademický výskum obchodných modelov a postupom času, najmä prostredníctvom digitalizácie, sa pretransformovali do podoby, ktorú poznáme dnes. Počas ich vývoja však nedošlo k vytvoreniu všeobecne uznávanej a jednotnej definícií, nakoľko koncept obchodného modelu sa používa pre rôzne typy spoločností (Fielt, 2013).

Jednu z prvých uznávaných definícií poskytuje Timmers (1998), ktorý opisuje obchodný model ako „architektúru produktov, služieb a informačných tokov vrátane opisu rôznych obchodných aktérov a ich úloh, ako opis potenciálnych výhod pre podnikateľské subjekty a opis zdrojov príjmov.“ Jeho vymedzenie ovplyvnilo aj definície ďalších autorov, ktorí sa v rámci vymedzenia obchodného modelu zameriavajú najmä na jednotlivé úlohy subjektov na trhu a vzťahy medzi nimi.

Rappa (2006) sa v rámci zadefinovania obchodných modelov zameria najmä na dôležitosť peňažných aspektov. Podľa neho je „obchodný model spôsob podnikania, ktorým sa spoločnosť dokáže udržať, čiže generovať príjmy. Obchodný model vysvetľuje ako spoločnosť zarába peniaze tým, že špecifikuje, kde sa nachádza v hodnotovom reťazci.“

Johnson, Christensen a Kagermann (2008) predpokladajú, že „obchodný model pozostáva zo štyroch vzájomne prepojených prvkov, ktoré spoločne vytvárajú a prinášajú hodnotu. Najdôležitejším prvkom je tvorba pridanej hodnoty pre zákazníkov, tvorba zisku, kľúčové zdroje a procesy.“

Osterwalder a Pigneur (2010) popisujú obchodný model ako „zdôvodnenie toho, ako spoločnosť vytvára, dodáva a zachytáva hodnotu.“

Slávik a Bednár (2014) vymedzujú obchodný model ako „stroj na tvorbu peňazí, avšak peniaze je dôležité nielen vyrábať, ale aj prispôbovať. Obchodný model zobrazuje firmu ako miesto pre rozhodnutia a dôsledky, ako skupinu zdrojov a aktivít v rôznej miere, ktorých výsledkom je poskytovanie hodnoty pre zákazníka.“

Definície obchodných modelov rôznych autorov obsahujú tri nezávislé prvky a to výrobky a služby ponúkané zákazníkom, spôsob organizácie podniku a spôsob generovania zisku. Jednotlivé definície sa následne odlišujú v dôraze na jednotlivé prvky (Slávik, 2014).

1.1.1 Typológia tradičných obchodných modelov

V súčasnosti sa za základné rozdelenie obchodných modelov považujú tradičné a novšie obchodné modely. Tradičné obchodné modely sa zaoberajú výrobou produktu, jeho predajom a generovaním zisku z jeho predaja. Novšie obchodné modely sa zaoberajú rovnakými úlohami, ktoré sú však doplnené o starostlivosť o produkt aj po jeho predaji (Slávik, 2014).

Z hľadiska podrobnejšieho rozdelenia obchodných modelov, rovnako ako pri definíciách ani v tomto prípade neexistuje jasné vymedzenie základných typov. Niektorí autori uvádzajú 5 základných typov, pričom iní aj 8 alebo viac.

Najčastejšie však autori ako napríklad Fox (bez dátumu), Kriss (2022) a Elearnmarkets (2022) vo svojich prácach uvádzajú nasledovné typy obchodných modelov:

Obchodný model medzi podnikom a spotrebiteľom (B2C model) – predaj produktov alebo služieb priamo medzi podnikom a spotrebiteľom. Výhodou tohto modelu je osobný kontakt so zákazníkom, čo umožňuje efektívnejšie reagovať na zmeny v dopyte.

Veľkoobchodný model – typický obchodný model pre spoločnosti v oblasti B2B segmentu, kedy je každá strana dodávateľského reťazcu zapojená formou svojho veľkoobchodu. Spoločnosti, ktoré využívajú tento typ obchodného modelu sú napríklad eBay alebo Alibaba.

Maloobchodný model (Priamy predaj) – patrí medzi najbežnejšie obchodné modely, pričom maloobchodníkom sa rozumie posledný subjekt v dodávateľskom reťazci, ktorý nakupuje tovar od výrobcov a následne ho predáva konečným spotrebiteľom. Využívajú ho viaceré spoločnosti ako napr. Mary Kay alebo Avon.

Výrobný model – patria sem výrobné podniky, ktoré vyrábajú hromadnú ponuku alebo konkrétny tovar na požiadavku. Podstatou je premena surovín a vstupných faktorov na konečné produkty. Výrobky potom predávajú distribútorom, zákazníkom alebo maloobchodníkom. Využívaný je napr. v automobilovom priemysle.

Franšizový model - tento model predstavuje už vytvorené obchodné plány, ktoré nadobúdateľ franšízy nakupuje a na základe nich podniká. Z tohto obchodného modelu následne vznikajú výhody pre poskytovateľa aj nadobúdateľa franšízy. Cieľom je expanzia

spoločnosti s nižšími nákladmi. Najčastejšie sú využívané v prípade reštaurácií ako napr. McDonald's.

Medzi ďalšie tradičné modely, ktoré sú často spomínané patria napríklad obchodný model poplatok za službu, model produktu ako služby, lízingový model, zväzkový model, distribučný model, obchodný model „Affiliate“, žiletkový obchodný model, obrátený žiletkový obchodný model, model Pay-As-You-Go, sprostredkovanie obchodu a ďalšie. Uvedené typy obchodných modelov môžu byť prispôsobené konkrétnej spoločnosti alebo priemyslu. Zároveň môžu byť používané ako hybridné, kedy spoločnosti využívajú kombináciu viacerých jednotlivých modelov (Kopp, 2022).

1.1.2 Typológia digitálnych obchodných modelov

V súvislosti s digitálnou transformáciou podnikov sa v súčasnosti v medzinárodnom prostredí využívajú najmä digitálne obchodné modely. Ich dôležitou súčasťou je tvorba pridanej hodnoty, ktorá je zákazníkom poskytovaná spôsobmi, ktoré umožňujú digitálne technológie. Hodnotová ponuka digitálneho obchodného modelu zvyčajne zahŕňa tri charakteristiky – všetky produkty sú zákazníkovi k dispozícii okamžite, sú dostupné odkiaľkoľvek a naraz. Príkladom sú najmä rôzne platformy a služby určené na streamovanie, ktoré sú medzi spotrebiteľmi vyhľadávané. Naopak, pre spoločnosť je to príležitosť získať množstvo údajov o zákazníkoch, čo im umožňuje zlepšovať svoju ponuku. Výhodou digitálnych obchodných modelov je aj ich jednoduchá tvorba a implementácia do spoločnosti vzhľadom na nízke náklady a dostupnosť technológií (Dallos, 2021).

Rovnako ako v prípade tradičných obchodných modelov, aj tu existuje mnoho typov. Autori ako napríklad Fox (bez dátumu), Talin (2022) a Simplilearn (2023) uvádzajú najčastejšie 5 typov digitálnych obchodných modelov:

1. **Freemium model** – podstatou modelu je využívanie časti produktu alebo služby zadarmo s obmedzeným rozsahom a zvyšné, pokročilejšie služby sú poskytované za poplatok. Spoplatnená služba predstavuje pre zákazníkov určité výhody. Typickým príkladom je napríklad spoločnosť Spotify, ktorá poskytuje za mesačný poplatok prémiový účet alebo rôzne internetové časopisy a noviny, ktoré za poplatok poskytujú prémiový obsah.
2. **E-Commerce** – tento typ obchodného modelu predstavuje predaj produktov prostredníctvom internetového obchodu. Ide o jeden z najznámejších a najčastejších

využívaných digitálnych obchodných modelov, ktorý bol prvýkrát použitý v spoločnosti Amazon.

3. **Obchodný model založený na predplatnom (Subscription Based Model)** – obchodný model typický najmä pre softvérové podniky alebo podniky založené na poskytovaní aplikácií. Prostredníctvom tohto modelu spoločnosť poskytuje produkt alebo službu, ktorá si vyžaduje pravidelné platby a umožňuje tak zákazníkovi rozdeliť náklady na jednotlivé mesiace. Najznámejším príkladom v praxi je spoločnosť Netflix.
4. **Digitálne platformy** – obchodný model spoločnosti je založený na rozsiahlych infraštruktúrach a platformách s globálnym dosahom, pričom najčastejšie využívajú na svoju činnosť mobilné zariadenia a aplikácie. Jedným z príkladov tohto obchodného modelu je napr. spoločnosť Uber alebo Zľavomat.
5. **Softvér ako služba (Saas)** – v tomto prípade zákazník platí za používanie daného softvéru, pričom zvyčajne sa platí za čas používania softvéru. Na podobnom základe je založený aj model „platforma ako služba“. Je využívaný napr. spoločnosťou Shopify, ktorá poskytuje ostatným podnikom platformu pre elektronický obchod za poplatok.

Okrem uvedených, najčastejšie definovaných typov, ďalšie digitálne obchodné modely predstavujú napr. „Free“ model, Open Source, obchodný model na požiadanie (On-Demand Business Model), Peer-to-Peer, model skrytých príjmov, Marketplace, model digitálneho ekosystému a model zdieľania (Venture Leap, bez dátumu).

1.1.3 Obchodný model Canvas

Koncept Canvas je v súčasnosti najznámejší a v medzinárodnom prostredí manažérmi najčastejšie využívaný nástroj na zobrazenie obchodných modelov. Autormi modelu sú A. Osterwalder a Y. Pigneur spolu s ďalšími pracovníkmi, ktorí ho definujú ako „zdieľaný jazyk určený pre popis, vizualizáciu, hodnotenie a zmeny obchodných modelov“ (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 12).

Model predstavuje nástroj, ktorý opisuje deväť základných kľúčových oblastí podnikania, tzv. blokov, čo zobrazuje aj obrázok 1. Celkovo môžeme obchodný model Canvas rozdeliť do troch hlavných častí – jadro, ľavá a pravá strana. Jadro obchodného modelu tvorí hodnotová ponuka, ktorú spoločnosť prostredníctvom svojej činnosti ponúka svojim zákazníkom. Ľavá strana je zameraná najmä na spoločnosť a tvoria ju časti ako kľúčoví partneri, kľúčové aktivity, kľúčové zdroje a náklady. Pravá strana modelu je naopak

zameraná práve na zákazníkov a tvoria ju časti ako vzťahy so zákazníkmi, distribučné kanály, zákaznícke segmenty a zdroje príjmov.

Obrázok 1 Obchodný model Canvas

KLÚČOVÍ PARTNERI	KLÚČOVÉ AKTIVITY	PRIDANÁ HODNOTA	VZŤAHY SO ZÁKAZNÍKMI	SEGMENTÁCIA ZÁKAZNÍKOV
	KLÚČOVÉ ZDROJE		KANÁLY	
ŠTRUKTÚRA NÁKLADOV			ZDROJE PRÍJMOV	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe OSTERWALDER a PIGNEUR (2010)

Medzi kľúčové prvky patria:

- 1. Hodnota pre zákazníka** – hodnota produktov alebo služieb, ktorú prináša firma svojim zákazníkom na základe ich potrieb, pričom môže byť vyjadrená kvantitatívne alebo kvalitatívne.
- 2. Kľúčoví partneri** – subjekty ako odberatelia, dodávatelia a obchodní partneri, ktorí ovplyvňujú fungovanie podniku a podporujú kľúčové aktivity.
- 3. Kľúčové aktivity** – činnosti, ktoré sú potrebné pre správne fungovanie podniku a transformáciu kľúčových zdrojov na konečné produkty.
- 4. Kľúčové zdroje** – všetky zdroje podniku, ktoré sú potrebné pre realizáciu činnosti podniku a vykonávanie kľúčových aktivít.
- 5. Vzťahy so zákazníkmi** – všetky vzťahy, ktoré spoločnosť uzatvára so svojimi zákazníkmi.
- 6. Distribučné kanály** – distribučné, predajné a komunikačné kanály, prostredníctvom ktorých podnik komunikuje so zákazníkmi, dodáva produkty a služby na trh a prináša zákazníkovi hodnotu.

7. Segmenty zákazníkov – jednotlivé skupiny existujúcich a potenciálnych zákazníkov s podobnými potrebami, správaním a preferenciami, ktoré chce podnik osloviť.

8. Štruktúra nákladov – všetky dôležité náklady, ktoré vznikajú pri realizácii kľúčových aktivít podniku.

9. Zdroje príjmov – jednotlivé zdroje podniku, ktoré sa podieľajú na tvorbe zisku (Procházková, 2015).

1.1.4 Faktory ovplyvňujúce transformáciu obchodných modelov

Medzinárodné prostredie sa v súčasnosti neustále mení vplyvom rôznych faktorov, ktoré súvisia najmä s nástupom digitalizácie, zmenami a vývojom vo svete, čo má vplyv aj na podniky a obchodné modely. Dôsledkom toho sa v posledných rokoch často opisuje ako neustále sa meniace a vyvíjajúce prostredie, ktoré je charakteristické najmä svojou zložitou a neistotou, v súvislosti s čím sa dostáva do popredia pojem „VUCA world“ (Kraaijenbrink, 2018).

„VUCA world“

Koncept VUCA bol prvýkrát verejne publikovaný v roku 1991 Herbertom Barberom, pričom táto metóda bola vyvinutá na základe konceptov prezentovaných v knihe „Leaders: The Strategies for Taking Charge“ od Warrena Bennis a Burt Nanusa. Využíva sa najmä na hodnotenie neustále sa meniaceho sveta, pričom jeho použitie môže pomôcť spoločnosti kvantifikovať riziká a vytvoriť stratégiu do budúcnosti s ohľadom na aktuálne prostredie. Pojem VUCA predstavuje skratku slov prchavý (volatile), neistý (uncertain), komplexný (complex) a nejednoznačný (ambiguous).

Volatilita predstavuje vlastnosť podliehať častým, významným a rýchlym zmenám na trhu. Je charakteristická nestálym dopytom, turbulenciou a krátkym časom vstupu na trhy.

Neistota vyjadruje mieru ako vieme s istotou predpovedať budúcnosť. Nastáva v prípade, keď sú udalosti a výsledky nepredvídateľné, čiže nie je jasné, akým smerom sa budú udalosti vyvíjať.

Komplexnosť predstavuje množstvo faktorov a problémov, ktoré môžu byť navzájom zložito prepojené. Zmena na jednom mieste môže spôsobiť neúmyselné zmeny na iných miestach, pričom vzťahy medzi príčinou a následkom sú zložité a nie je jednoznačné, ktorý faktor je dôležitejší.

Nejednoznačnosť predstavuje nedostatočnú jasnosť alebo ťažkosti s pochopením a interpretovaním určitej situácie. Situáciu môžeme charakterizovať ako nejednoznačnú v prípade, že informácie sú neúplné, protirečivé alebo nie sú jasné všetky fakty (Wright, bez dátumu).

Vplyv interných a externých faktorov na transformáciu obchodných modelov

Medzinárodné podnikateľské prostredie a obchodné modely sú v súčasnosti ovplyvňované mnohými faktormi a vplyvmi. Jeden z hlavných faktorov súvisiaci s transformáciou obchodných modelov predstavuje nástup technológií a digitalizácie, ktorej sa budeme venovať v samostatnej podkapitole. Digitalizácia však zintenzívnila aj význam inovácií v obchodných modeloch, pričom práve tie sa považujú za dôležitý zdroj konkurenčnej výhody. Inovácie modelov a ich transformáciu ovplyvňujú interné aj externé faktory (Motjolo-pane, 2022).

Medzi interné faktory môžeme zaradiť najmä vnútorné zdroje riadené firmou, schopnosť inovovať a využívať technologické nástroje a zdroje, ľudský kapitál, čiže schopnosti a kvalitu pracovnej sily a manažérske a riadiace schopnosti podnikateľov. Za externé faktory považujeme najmä rôzne existenčné krízy, ktoré urýchľujú digitálnu transformáciu a inováciu modelov. Dôsledkom pandémie Covid-19 a následnej krízy sa zintenzívnil dôraz na digitalizáciu a zvýšila sa potreba ekonomickej a technologickej transformácie v podnikateľskom prostredí, čo viedlo k vzniku nových digitálnych foriem obchodných modelov (Svabova, Kramarova a Chabadova, 2022).

Okrem pandémie a iných kríz však zaradíme do externých vplyvov aj iné faktory, najmä správanie sa a dopyt zákazníkov, dodávateľov, konkurenciu, trh práce, ekonomické a právne prostredie, technologický pokrok a ďalšie. Zároveň je dôležitým faktorom pre podniky aj medzinárodné prostredie a trh, na ktorom pôsobia. Tieto faktory predstavujú pre manažérov a podnikateľov príležitosti a výzvy a pri transformácii obchodných modelov je dôležité zvážiť ich vplyv. V poslednom období sa kladie čoraz väčší dôraz aj na environmentálne prostredie a faktory, čo je spôsobené najmä novým trendom udržateľného rozvoja, ktorý sa presadil aj v obchodných modeloch a činnosti spoločností (OECD, 2018).

1.2 Digitalizácia a transformácia obchodných modelov

S nástupom priemyslu 4.0 sa okrem iného začal do popredia dostávať aj pojem digitalizácia, ktorá má výrazný vplyv na medzinárodné podnikateľské prostredie.

S rozvojom digitalizácie sa prehlboval najmä význam informačných a komunikačných, ako aj digitálnych technológií, ktoré sú dôležité pre podporu inovácií a globálneho rastu na konkurenčných trhoch. Digitalizácia ako pojem sa používa najmä pre zdôraznenie rýchlych zmien, ktoré v súvislosti s vývojom nových technológií v dnešnom svete neustále prebiehajú. Postupom času, ako sa svet a technológie posúvajú dopredu sa dané zmeny uskutočňujú čoraz častejšie a rýchlejšie ako kedysi, čo ovplyvňuje aj samotné obchodné modely. Dôsledkom toho sa v poslednej dobe dostáva do popredia nový trend, tzv. digitálna transformácia (Lachvajderová et al., 2021).

Dôležitosť digitálnych technológií a transformácie je zdôraznená aj v cieľoch trvalo udržateľného rozvoja OSN, kde digitálny prístup je považovaný za jeden z kľúčových cieľov transformácie spoločnosti. Digitálna transformácia so sebou prináša pre spoločnosť mnoho výhod, zároveň však aj nové výzvy a riziká, keďže mení povahu a štruktúru trhov a hospodárstva (OECD, 2019).

1.2.1 Vymedzenie pojmov digitálnej transformácie

Rovnako ako pri vymedzení pojmu obchodný model, ani pre digitalizáciu neexistuje jednotná, všeobecne uznávaná definícia. Existuje však viacero vymedzení, ktoré sa v zásade významovo veľmi neodlišujú.

Veber (2018) definuje digitalizáciu ako „všeobecný výraz pre súčasný trend masového nasadzovania ako technických prostriedkov, tak softvérových nástrojov, všetko hardwarovo, softwarovo a komunikačne prepojené a zabezpečené proti akýmkoľvek stratám, únikom a kybernetickým útokom.“

OECD (2019) vymedzuje pojem digitalizácia ako „využívanie digitálnych technológií a údajov, ako aj vzájomné prepojenie, ktoré vedie k novým zmenám alebo zmenám už existujúcich činností.“

Okrem pojmu digitalizácia je potrebné vymedziť a upresniť aj s ňou súvisiaci pojem digitizácia, nakoľko používanie pojmov digitalizácia a digitizácia sa môže líšiť v používaní slovenskej a zahraničnej literatúry. V slovenskej literatúre sa väčšinou používa len súhrnný pojem digitalizácia, zatiaľ čo v zahraničných literatúrach sa pojmy digitalizácia a digitizácia používajú oddelene. Digitizácia (angl. digitization) sa v zahraničných literatúrach používa v súlade s prevodom analógových informácií na digitálne. V súvislosti s digitalizáciou podnikov a obchodných modelov sa považuje za prvý stupeň digitalizácie dát a informácií, pričom neovplyvňuje podnikové procesy, ale len poskytuje a digitalizuje informácie.

Digitalizácia potom znamená implementáciu už digitálnych technológií a informácií do podnikových procesov. Na rozdiel od digitizácie ide teda o digitalizáciu podnikového procesu alebo inej oblasti, preto sa považuje za druhý stupeň digitalizácie. Tretí stupeň digitalizácie podnikov predstavuje digitálna transformácia (Morháč, 2022).

Pojem digitálna transformácia sa v niektorých odvetviach používal už v 90. rokoch, avšak v súčasnosti s urýchľujúcou sa digitalizáciou v medzinárodnom prostredí sa o nej čoraz viac hovorí ako o novom trende. Schallmo, Williams a Boardman (2017) sa s cieľom jej objasnenia zaoberajú porovnávaním definícií viacerých autorov, ktorí opisujú digitálnu transformáciu ako zámernú a prebiehajúcu digitálnu evolúciu spoločnosti, obchodného modelu a procesu nápadov. Z pohľadu iného autora ju opisujú ako zásadnú transformáciu celého sveta podnikania prostredníctvom zavádzania nových technológií založených na internete so zásadným dopadom na spoločnosť.

Morháč (2022) definuje digitálnu transformáciu ako „komplexný a rozsiahly proces, v ktorom sa buď digitálne upravujú už existujúce, alebo sa vytvárajú nové podnikové procesy tak, aby sa efektívne plnili meniace sa požiadavky trhu a podnikov.“

Ako uvádza OECD (2019), digitálna transformácia je ovplyvňovaná tzv. ekosystémom vzájomne závislých digitálnych technológií, ktorý je tvorený zložkami ako Internet vecí, 5G siete, Cloud computing, Big data, umelá inteligencia, Blockchain a výpočtová sila. Celkový ekosystém má väčší vplyv na digitalizáciu a transformáciu ako samostatne jeho jednotlivé zložky, čím v medzinárodnom prostredí vznikajú nové možnosti.

1.2.2 Vplyv digitalizácie na transformáciu obchodných modelov

Vplyv digitalizácie na transformáciu obchodných modelov sa už dlhšiu dobu považuje za jeden z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich súčasné podnikanie v medzinárodnom prostredí. Digitalizácia má vplyv na všetky odvetvia a sektory ekonomiky, pričom v posledných rokoch sa jej vplyv urýchlil, čo môžeme vidieť najmä prostredníctvom kratšieho času implementácie nových technológií do spoločnosti. Ako sme už spomenuli, v súvislosti s pandémiou COVID-19 sa digitalizácia zintenzívnila ešte viac. Dôsledkom toho boli všetky odvetvia a firmy nútené prejsť určitou formou transformácie, pričom v súčasnosti ňou prechádzajú aj nízko technologické odvetvia ako napr. zábavný priemysel, vzdelanie, financie a ďalšie. Niektorým spoločnostiam v rámci transformácie stačí implementácia technológií do ich tradičnej obchodnej stratégie, pričom iné musia pretransformovať svoje obchodné modely na digitálne od základu. Všeobecne však ide

o transformáciu kľúčových obchodných operácií, čo následne ovplyvňuje fungovanie spoločnosti. Niektoré výskumy predpokladajú, že v súvislosti so súčasným vývojom v medzinárodnom prostredí spoločnosti bez implementácie digitálnych technológií do svojich stratégií nebudú naďalej konkurencieschopné a budú smerovať skôr ku strate. Zároveň digitálna transformácia poskytuje podnikom určitú konkurenčnú výhodu na trhu, najmä v súčasnom období. Rizikom je, že spoločnosti môžu transformáciou narušiť potenciál svojho podnikania v prípade prílišnej diverzifikácie, čo môže spoločnosť viesť k strate zákazníkov a úpadku na trhu. Dôležitá je preto tvorba komplexnej kombinácie viacerých typov inovácií (Yenidogan a Gul, 2021).

Do budúcnosti sa predpokladá, že digitalizácia bude ešte výraznejšia a spoločnosti budú naďalej nútené transformovať svoje modely. Aby bola spoločnosť úspešná aj po transformácií, je potrebné sledovať tradičné obchodné modely z obdobia pred pandémiou Covid-19 s cieľom porovnať, ktoré prvky boli v jednotlivých odvetviach najviac digitalizované. Tento prístup bude viesť k vzniku už digitálnych obchodných modelov, čím sa budú vytvárať aj nové typy (Kopřiva, 2022). V súvislosti s tým sa často používa pojem inovatívny obchodný model, pričom inovácia obchodného modelu je definovaná ako zmena v obchodnom modeli spoločnosti, ktorá je pre firmu nová a vedie k efektívnym zmenám v podnikateľskej činnosti voči zainteresovaným stranám (Lachvajderová, 2021).

Okrem toho, že digitálna transformácia poskytuje podnikom konkurenčnú výhodu na trhu a zefektívňuje podnikateľskú činnosť, môžeme všeobecne povedať, že digitalizácia má pozitívny vplyv na viaceré oblasti, ako napr. zvyšovanie príjmov, zníženie prevádzkových nákladov, optimalizácia pracovného postupu a zjednotenie údajov o trhu. Vzhľadom na to, že zákazníci predstavujú pre spoločnosti najdôležitejší subjekt, môžu prostredníctvom implementácie digitálnych technológií zlepšovať ich skúsenosť a upevňovať tak zákaznícke vzťahy (Patel, 2022).

1.2.3 Stratégie digitálnej transformácie

Vzhľadom na heterogenitu medzinárodného prostredia a trhu rozlišujeme viaceré stratégie digitálnej transformácie obchodných modelov, ktoré závisia od rôznych výberových faktorov, ako uvádzame v tabuľke 1. Na základe jednotlivých faktorov si spoločnosti zvolia optimálnu formu digitálnej transformácie.

Tabuľka 1 Stratégie digitálnej transformácie ako reakcia na výzvy trhu

Stratégia	Výberové faktory
Zachovanie súčasného stavu	Vysoké náklady na presun a kombináciu zdrojov Neistota v efektívnosti nového obchodného modelu Neistá likvidita aktív spoločnosti mimo daného podniku
Zlepšenie vlastného obchodného modelu	Vysoké náklady na presun a kombináciu zdrojov Podobný historický vývoj na trhu Neistota v efektívnosti dvoch obchodných modelov Existujúca mierna zhoda v spotrebiteľských preferenciách Približne rovnaká úroveň očakávanej konkurencieschopnosti modelov
Prechod na dvojitý obchodný model	Vysoká rýchlosť získania pozície na trhu a nových zákazníkov Minimálne náklady na pridanie nového obchodného modelu k existujúcemu a na presun zdrojov v rámci nich
Syntéza dvoch obchodných modelov	Minimálne náklady na presun časti zdrojov z existujúceho do nového obchodného modelu Malá veľkosť trhu nového obchodného modelu Vysoký stupeň inovatívnosti nového obchodného modelu
Prepínanie	Minimálne náklady na presun zdrojov Vysoká úroveň účinnosti nového obchodného modelu a slabá účinnosť existujúceho modelu
Opustenie trhu/ začiatok odznova	Veľký počet oblastí súvisiacich s daným typom činností Prítomnosť spoločných aktív alebo veľký rozdiel v ocenení daných aktív

Zdroj: vlastné spracovanie na základe KAPUSTINA et al. (2021)

1.2.4 Trendy digitálnej transformácie

Napriek tomu, že digitálna transformácia a celkovo digitalizácia v medzinárodnom prostredí dominuje už niekoľko rokov, sa v súvislosti so súčasným vývojom vo svete do budúcnosti očakáva zintenzívnenie jej vplyvu. S tým sú spojené aj viaceré súčasné trendy, medzi ktoré môžeme zaradiť automatizáciu podnikových procesov, zvyšujúci sa dôraz na

tzv. Omnichannel marketing¹, prechod na virtuálnu interakciu, zameranie sa na prediktívnu analýzu, dôraz na kybernetickú bezpečnosť, viac investícií do cloudových² technológií a vzhľadom najmä na pandémiu COVID-19 je aktuálnym trendom aj práca z domu.

Automatizácia podnikových procesov zahŕňa automatizačné nástroje a systémy ako napr. ERP³ a CRM⁴, ktoré transformujú podniky na digitálne. V súčasnosti čoraz viac podnikov testuje automatizáciu svojich procesov vo viacerých jednotkách alebo funkciách a predpokladá sa, že aj do budúcnosti bude jedným z najčastejších dôvodov digitálnej transformácie. Okrem toho sa zvyšuje dôraz aj na tzv. Omnichannel marketing, ktorého kľúčovou výhodou je mnohostranný prístup. Vďaka tomu sú online aj kamenné obchody súčasťou rovnakého dodávateľského reťazca. Prechod na virtuálnu interakciu sa zdôrazňuje okrem iného aj v súvislosti s obmedzeniami počas pandémie, kedy viaceré firmy zavádzali virtuálne nástroje napr. pre komunikáciu zamestnancov z domu. Predpokladá sa, že aj napriek zrušeniu obmedzení tento trend potrvá aj do budúcnosti, nakoľko to pre podniky prináša viacero výhod. Prediktívna analýza bola najmä počas pandémie kľúčovým faktorom, ktorý využívali najmä vedci a medicínske zariadenia na predpovedanie šírenia vírusu. Vzhľadom na jej relatívnu presnosť sa bude v budúcnosti používať aj medzi podnikmi na riešenie rôznych kríz alebo problémov. V poslednom období sa zvyšuje počet hackerských útokov, preto v nasledujúcich rokoch sa bude zvyšovať dôraz na silnejšie opatrenia kybernetickej bezpečnosti. Spoločnosti, ktoré budú chcieť prejsť digitálnou transformáciou budú musieť riešiť rôzne opatrenia spojené práve s kybernetickou bezpečnosťou. To bude mať za následok aj zvyšovanie investícií do cloudových technológií, ktoré sa neustále stávajú dôležitejšími a zjednodušia tak podnikateľskú činnosť a spoluprácu aj na diaľku (Doshi, 2022).

1.3 Vývoj hračkárskeho priemyslu s nástupom digitalizácie

Hračkársky priemysel predstavuje jedno z najdynamickejších odvetví, čo znamená, že hračky predstavujú stále rastúci segment výrobkov na trhu. Trh s hračkami sa často opisuje pojmami ako inovatívnosť a kreativita, keďže výrobcovia musia plniť neustále sa meniace požiadavky konečných spotrebiteľov, ktorými sú najmä deti. Často sa opisuje aj

¹ Omnichannel marketing je pojem používaný pre integráciu a spoluprácu rôznych kanálov, ktoré organizácie používajú pre komunikáciu so zákazníkmi.

² Cloudové technológie predstavujú spôsob, pri ktorom firmy prechádzajú na ukladanie a vývoj do externého priestoru.

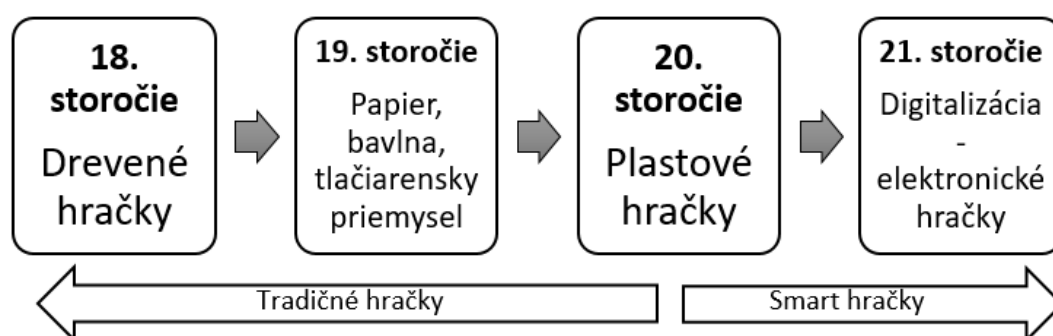
³ Enterprise Resource Planning – plánovanie podnikových zdrojov

⁴ Customer Relationship Management – riadenie vzťahov so zákazníkmi

ako stabilný, keďže deti predstavujú neustále sa zvyšujúci dopyt po nových hračkách a rodičia ich nakupujú, väčšinou bez ohľadu na finančnú situáciu, s cieľom nahradiť deťom nedostatok času. Všeobecne však môžeme charakterizovať hračkársky priemysel ako špecifický z dôvodu, že kupujúci hračiek nemusia byť aj ich konečnými používateľmi. Väčšina výrobcov si tento fakt uvedomuje a preto navrhujú a predávajú hračky tak, aby zaujali rodičov, ktorí hračky nakupujú, ale zároveň aj deti, ktoré ich vyžadujú (Šmit a Šmit, 2016).

Rovnako ako iné odvetvia, tak aj hračkársky priemysel sa neustále vyvíja a v priebehu rokov prešiel viacerými zmenami. Jednou zo zásadných zmien v tomto priemysle je postupný prechod z výroby tradičných hračiek na výrobu tzv. smart hračiek, čo zobrazuje aj obrázok 2.

Obrázok 2 Vývoj hračkárskeho priemyslu



Zdroj: vlastné spracovanie na základe YENIDOGAN a GUL (2021)

V 18. storočí prevládali na trhu najmä drevené hračky. V 19. storočí priemyselná revolúcia zmenila výrobu vo všetkých odvetviach vrátane hračkárskeho. Zmeny, ktoré priemyselná revolúcia priniesla do hračkárskeho priemyslu sa týkali najmä zavedenia masovej výroby tradičných hračiek, čím sa zvýšila ponuka na trhu. Zároveň sa počas revolúcie v 19. storočí dostal do popredia papierenský, bavlnársky a tlačiarenský priemysel, čo rozšírilo portfólio hračiek na trhu napr. na skladačky, karty alebo plyšové hračky. V 20. storočí príchod technológií a inovácií pomohol urýchliť rast hračkárskeho priemyslu a výroba sa začala sústrediť viac na plastové hračky. Okrem toho sa v priemysle začala využívať elektrická energia, čo umožnilo výrobu hračiek ako napr. elektrické autá alebo vlaky. Tento technologický pokrok znamenal postupný prechod z tradičných na tzv. smart alebo inteligentné hračky, čo ovplyvnilo aj meniace sa sociálne prostredie a vnímanie

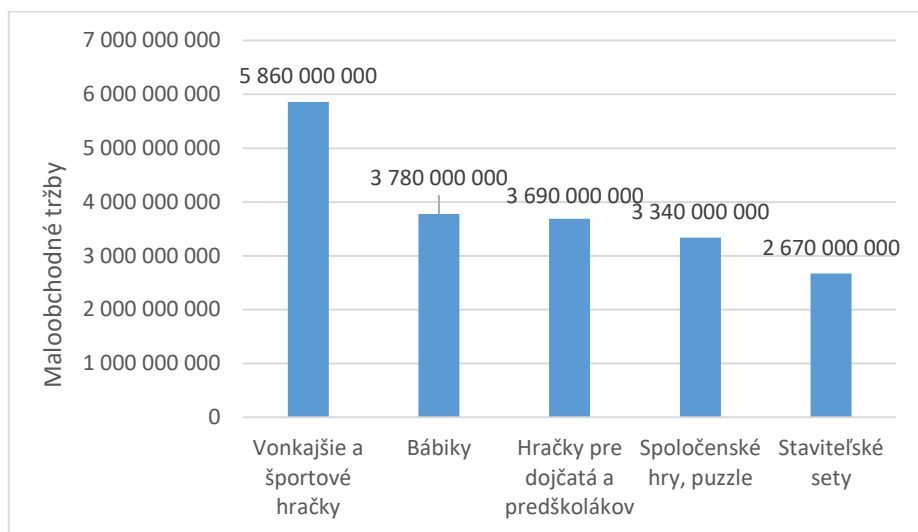
spotreby. V tomto období sa deti začali uznávať ako dôležitý segment trhu, čo ešte viac posilnilo rast odvetvia. V súčasnom období priemysel prebieha transformáciou pod vplyvom digitalizácie, ktorá rovnako ako priemyselná revolúcia ovplyvnila všetky odvetvia. V hračkárskom priemysle sa digitálna transformácia prejavila najmä vo forme prepojenia hračkárskeho priemyslu s herným, čím okrem rozvoja videohier vznikajú nové inteligentné hračky, ktoré vedia napríklad rozoznať náš hlas a plniť pokyny. Zároveň výrobcovia často prepájajú smart hračky so vzdelaním, čo pomohlo nárastu dopytu po nich. V súvislosti s transformáciou museli aj poprední výrobcovia hračiek ako LEGO, Mattel alebo Hasbro začať pridávať technológie do svojich produktov, aby si aj naďalej udržali postavenie na trhu (Yenidogan a Gul, 2021).

Okrem zmien v odvetví, ktoré ovplyvnili výrobu, malo veľký vplyv na toto odvetvie aj presunutie hlavnej výroby hračiek z Európy do Spojených štátov a Číny v polovici minulého storočia. V súčasnosti väčšia časť hračiek na trhu je navrhnutá v Spojených štátoch a následne vyrobených v Číne. Hlavným dôvodom presunu výroby z Európy do iných krajín sú najmä prísne európske normy v tomto priemysle, čo pre mnohé firmy znamenalo fakt, že nespĺňali kritéria západných trhov (Šmit a Šmit, 2016).

1.3.1 Súčasný stav v hračkárskom priemysle

V súčasnosti je globálny trh s hračkami jedným z najväčších trhov a do budúcnosti sa očakáva jeho neustály rast. Dôležité však je, aby výrobcovia hračiek sledovali súčasné zmeny a trendy v tomto sektore, ku ktorým v súčasnosti dochádza. Aktuálne na trhu prevládajú najmä hračky na vonkajšie a športové použitie, bábiky, hračky pre dojčatá a predškolákov, spoločenské hry, puzzle a stavebné sety, čo zobrazuje aj graf 1.

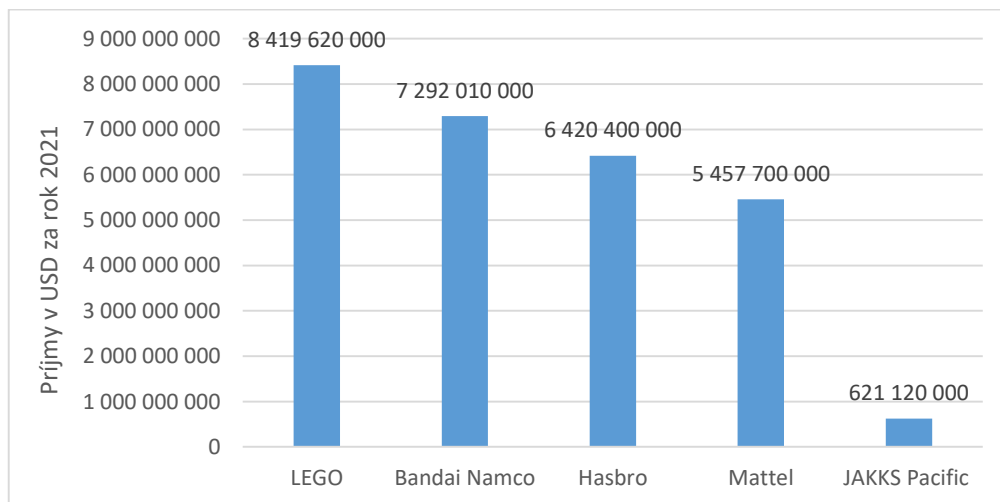
Graf 1 Maloobchodné tržby hračiek v USD za rok 2022 podľa kategórií



Zdroj: vlastné spracovanie na základe TIGHE (2023)

Graf 2 zobrazuje najväčších a najúspešnejších výrobcov hračiek na základe ich príjmov v USD za rok 2021. Prvé miesto patrí dánskej spoločnosti The LEGO Group, nasleduje japonská spoločnosť Bandai Namco a americké spoločnosti Hasbro, Mattel a Jakks Pacific. Úspech týchto výrobcov je z časti daný aj osvojením si trendov a súčasných potrieb na trhu, ktoré sa neustále menia (Šmit, M. a Šmit, Z., 2016).

Graf 2 Najväčší producenti hračiek na základe príjmov v USD za rok 2021



Zdroj: vlastné spracovanie na základe TIGHE (2022)

1.3.2 Trendy v hračkárskom priemysle

V súčasnosti v hračkárskom priemysle už dlhšiu dobu prevláda trend spájania tradičných hračiek s elektronickými technológiami, čo súvisí najmä s vplyvom digitalizácie

aj na tento sektor. Jednotliví výrobcovia hračiek v snahe udržať si konkurencieschopnosť a postavenie na trhu musia v rámci svojej podnikateľskej činnosti smerovať výrobu týmto smerom. Jedným z príkladov hračiek v rámci tohto trendu je napr. bábika Barbie od spoločnosti Mattel, ktorá má v sebe vstavanú kameru. Ďalším, veľmi aktuálnym, trendom na tomto trhu je ekológia a trvalo udržateľný rozvoj. Výrobcovia postrehli zvýšený dopyt po ekologických hračkách, ktorý súvisí najmä s rastúcim environmentálnym povedomím spotrebiteľov. Ekologické hračky sú zvyčajne vyrábané z dreva a iných materiálov šetrných k životnému prostrediu a celý ich výrobný proces je smerovaný k udržateľnému rozvoju. Z dôvodu použitých materiálov a zložitosti výrobného procesu sú tieto hračky zvyčajne drahšie ako klasické, napr. plastové hračky. Napriek tomu dopyt po týchto hračkách sa neustále zvyšuje, keďže sú zároveň primerané k zdraviu detí, čo je dôležitý faktor pre rodičov (Šmit a Šmit, 2016).

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť transformáciu obchodného modelu medzinárodnej spoločnosti LEGO Group, v súvislosti s nástupom digitalizácie a identifikovať príležitosti na tvorbu hodnôt v digitálnom prostredí. Na naplnenie hlavného cieľa sme stanovili nasledovné čiastkové ciele:

- Vymedziť základné pojmy ako obchodný model, digitalizácia, digitálna transformácia a s tým súvisiace pojmy.
- Identifikovať vplyv digitalizácie na transformáciu obchodných modelov.
- Charakterizovať súčasný stav a trendy v hračkárskom priemysle na medzinárodných trhoch s ohľadom na spoločnosť LEGO Group.
- Identifikovať vývoj kľúčových prvkov v troch časových obdobiach pomocou obchodného modelu Canvas.
- Porovnať kľúčové prvky obchodných modelov Canvas v spoločnosti LEGO Group
- Identifikovať príležitosti a riziká súvisiace so zmenou obchodného modelu a príležitosti na tvorbu hodnôt

Výskumné otázky

1. Aký vplyv mala digitálna transformácia na jednotlivé prvky v modeli Canvas?
2. Aký prínos mala digitálna transformácia obchodného modelu pre spoločnosť LEGO Group?

Pri písaní bakalárskej práce sme využili rôzne metódy s cieľom naplniť hlavný cieľ a ostatné čiastkové ciele. Najskôr sme použili metódu literárnej rešerše s cieľom získať aktuálny prehľad k danej téme, ktorý sme následne spracovali v prvej kapitole. Využívali sme najmä zahraničné elektronické zdroje, nakoľko sa naša téma týka medzinárodného prostredia a rovnako aj spoločnosť LEGO Group, na ktorú sme tému aplikovali je medzinárodná spoločnosť. V rámci tejto kapitoly sme definovali základné pojmy súvisiace s obchodnými modelmi, digitalizáciou a digitálnou transformáciou. Zároveň sme objasnili stručnú históriu a súčasný vývoj a trendy na medzinárodnom trhu v hračkárskom priemysle. V tejto časti sme využili metódu analýzy, nakoľko sme tému rozdelili na viaceré časti, ktoré sme jednotlivo vymedzili a charakterizovali.

Pre vypracovanie praktickej časti a aplikovanie teoretického vymedzenia problému sme si zvolili už spomínanú spoločnosť LEGO Group, ktorá má významné postavenie v hračkárskom priemysle a je dobrým príkladom spoločnosti, ktorá dokázala využiť digitálnu transformáciu vo svoj prospech napriek prvotnému neúspechu. V tejto kapitole sme použili metódu dedukcie, kedy sme najskôr všeobecne charakterizovali spoločnosť LEGO Group, jej stručnú históriu a rámec značky. Následne sme jednotlivito rozobrali časti a typy obchodného modelu spoločnosti. V tejto kapitole sme využili ako hlavnú metódu aj obchodný model Canvas, ktorý nám slúžil na zobrazenie a posúdenie jednotlivých deviatich prvkov počas vývoja digitálnej transformácie spoločnosti, ktorú sme rozdelili na tri hlavné obdobia. V jednotlivých obdobiach sme uviedli a charakterizovali rôzne inovácie, ktoré spoločnosť s cieľom transformácie zaviedla. V časti diskusia sme využili metódu komparácie a pomocou tabuľkového zobrazenia sme porovnali obchodný model Canvas spoločnosti LEGO Group v troch časových obdobiach a zároveň sme vyzdvihli rovnaké a odlišné prvky.

V závere práce sme využili metódu syntézy s cieľom zhrnúť celkovú problematiku digitalizácie a transformácie obchodných modelov v medzinárodnom prostredí a vyvodit' závery s ohľadom na náš stanovený cieľ.

3 Výsledky práce

3.1 Obchodný model spoločnosti LEGO Group

Spoločnosť The Lego Group je súkromná rodinná firma so sídlom v Billunde v Dánsku, ktorá patrí medzi svetových lídrov v oblasti výroby hračiek. Názov Lego vznikol ako skratka dvoch dánskych slov „leg godt“, čo v preklade znamená „hrať sa dobre“, čo odráža hlboké odhodlanie spoločnosti inšpirovať a rozvíjať deti prostredníctvom hry. Od svojho vzniku v roku 1932 je neustále vo vlastníctve rodiny Kirk Christiansen, konkrétne vo vlastníctve vnuka zakladateľa. Hlavným produktom spoločnosti je séria stavebníc obsahujúcich tzv. Lego kocky, ktoré umožňujú tvorbu mnohých kombinácií a výtvorov. Okrem toho prevádzkuje zábavné parky Legoland, obchody po celom svete a je tvorcom viacerých videohier či celovečerného filmu (LEGOa, bez dátumu).

Jednou z kľúčových priorít, ktorá neustále podporuje jej rast je aj internacionalizácia, ktorá zároveň patrí medzi hlavné ciele spoločnosti. Okrem rastu internacionalizácia podporuje aj zisk, mieru rizika a udržateľnosť na trhu. Prvá expanzia spoločnosti na zahraničné trhy bola už v 50. rokoch 20. storočia a zameraná bola najmä na škandinávské krajiny a to Nórsko a Švédsko. Neskôr boli založené obchodné zastúpenia aj v iných krajinách ako Švajčiarsko, Rakúsko, Holandsko, Taliansko, Portugalsko a Belgicko. Následne rozšírila svoju činnosť aj na ďalších kontinentoch a uzavrela tak dohodu na základe licencie so spoločnosťami v USA a v Kanade. Napokon v roku 2012 sa rozhodla rozšíriť svoje aktivity aj na ázijských trhoch, pričom Čína bola hlavnou prioritou, keďže bola považovaná za kľúčový trh pre jej budúcnosť. V súčasnosti spoločnosť investuje najmä do rozšírenia svojej značky a inovácie elektronického obchodu. Zároveň neustále otvára nové predajne v mestách po celom svete (Luwisch et al., 2021).

3.1.1 História spoločnosti

Ole Kirk Christiansen bol dánsky stolár a podnikateľ, ktorý v roku 1932 začal vyrábať drevené hračky, ktorých predaj spočiatku nebol vysoký. V roku 1936 pomenoval spoločnosť ako Lego, čím zároveň zvýšil predaj hračiek. V roku 1946 spoločnosť kúpila prvý stroj na vstrekovanie plastov a začala vyrábať prvé plastové postavičky a v roku 1949 Lego vytvorilo prvú plastovú kocku, tzv. „Automatic Binding Brick“, čo bol počiatok súčasných Lego stavebníc. V roku 1955 syn Oleka Kirka zaviedol tzv. „System in Play“,

ktorý predstavoval výrobu hračiek s cieľom rozvoja predstavivosti a kreativity u detí. Hlavnou myšlienkou tohto systému bolo vytvárať hračky a stavebnice, ktoré vedia deti pripraviť na život, čo sa stalo jedným zo základov spoločnosti Lego. Tento systém hry sa stal rýchlo populárnym a Lego sa pomerne rýchlo rozšírilo aj do iných krajín. V roku 1958 Godtfred Kirk Christiansen, ktorý po otcovej smrti prevzal riadenie firmy, vytvoril súčasnú podobu Lego kociek, ktoré bolo možné vzájomne spájať, čím sa vytvorili neobmedzené možnosti stavania, ktoré podporovali rozvoj predstavivosti, kreativity a zábavy u detí. Od tohto času spoločnosť začala zvyšovať svoj predaj a zisk a zároveň sa neustále zlepšovala výroba. V roku 1968 bol v Billunde v Dánsku založený prvý Legoland a spoločnosť postupne začala zavádzať ďalšie prvky do stavebníc ako napr. otáčacie kolieska, figúrky a vznikla aj stavebnica Lego Duplo, ktorá bola zameraná na malé deti. Neskôr začali vznikať prvé tematické stavebnice Lego, ktoré sú v dnešnej dobe neustále obľúbené medzi deťmi, ale aj dospelými. V roku 1980 sa začalo Lego prepájať so vzdelaním, čo umožňovalo najmä deťom jednoduchšie a zábavnejšie učenie sa prostredníctvom hier. Neskôr začala spoločnosť prepájať hračky s elektronikou, v dôsledku čoho vznikol prvý robot tzv. Lego Mindstorms, ktorý zahŕňal programovateľné prvky, čo predstavovalo nové možnosti v systéme inteligentnej hry. Zavádzanie elektroniky do stavebníc súviselo s nástupom digitalizácie, čo jej prinieslo nové možnosti a začali sa vydávať prvé videohry a filmy. V roku 2020 sa riaditeľom stal vnuk zakladateľa, ktorý pokračuje v prosperujúcom raste spoločnosti a zároveň zavádza do výroby recyklovateľné materiály, zamerané na podporu životného prostredia. Okrem toho spoločnosť presadzuje spoločenskú zodpovednosť a rovnosť ľudských práv (LEGO, bez dátumu).

3.1.2 Rámec značky LEGO Group

K postaveniu spoločnosti LEGO ako jedného zo svetových lídrov v oblasti výroby hračiek prispieva okrem iného aj vízia, poslanie, ciele a hodnoty značky, ktoré zobrazuje tzv. „LEGO Brand Framework“, čiže rámec značky, ktorý zároveň tvorí jej podstatu. Dlhodobým cieľom je mať pozitívny vplyv na deti, spoločnosť a planétu (Luwisch et al., 2021). Značka je založená na presvedčení, že „deti sú našim vzorom“, čo odzrkadľuje jej poslanie „inšpirovať a rozvíjať staviteľov zajtrajška“. Vyplýva to najmä z filozofie, že kvalitná hra obohacuje život dieťaťa, čím pokladá základy pre neskorší život. Víziou je „stať sa globálnou silou pre vytváranie a inováciu systému učenia sa hrou“ (LEGO, bez dátumu).

Vízia a poslanie sú podporované hlavnými hodnotami spoločnosti a značky navrhnuté s cieľom podpory udržania hlavného zamerania. Už od jej založenia je hlavným zámerom poskytovať zábavu a kvalitných bezpečných hračiek. Hlavné hodnoty značky sú predstavivosť, zábava, kreativita, starostlivosť, učenie a kvalita, pričom tieto hodnoty sú spojené najmä s vývojom detí a ich predstavivosti a kreativity počas hry. Okrem toho značka LEGO má vysokú hodnotu a zákazníci od nej očakávajú vysokú kvalitu a spokojnosť. Spoločnosť sa preto neustále zameriava najmä na bezpečnosť a kvalitu produktov, ktoré spĺňajú prísne medzinárodné bezpečnostné predpisy pre hračky. Jej ciele sú zamerané na dlhodobý rast a sú založené na základe štyroch hlavných oblastí a to inovácia hry a maloobchodu, udržateľnosť a expanzia na nové trhy (Luwisch et al., 2021).

Vízia a poslanie značky súvisia aj s hlavnými prísľubmi spoločnosti, ktoré zdôrazňujú hodnotu hry, hodnotu pre zákazníkov, partnerov a planétu (angl. „Play Promise, People Promise, Partner Promise a Planet Promise“). Ich cieľom je v deťoch vzbudiť radosť z budovania a rozvíjať prostredníctvom hry ich kreativitu. Prostredníctvom prísľubu ľuďom sa snaží presadzovať princípy zodpovedného podnikania v celej spoločnosti a zároveň dodržiavať ľudské práva. Prísľub voči partnerom je založený na vzájomnej tvorbe hodnôt a budovaní partnerstiev so zákazníkmi a dodávateľmi. Cieľom prísľubu voči planéte je pozitívny vplyv na spoločnosť a planétu smerom k budovaniu udržateľnej budúcnosti, čo realizuje najmä prostredníctvom minimalizácie vplyvu prevádzky na životné prostredie (LEGOc, bez dátumu).

Tabuľka 2 Rámec značky LEGO

Presvedčenie	Deti sú našim vzorom
Poslanie	Inšpirovať a rozvíjať staviteľov zajtraška
Vízia	Globálna sila pre vytváranie a inováciu systému učenia sa hrou
Hlavná myšlienka	Systém v hre
Hodnoty	Predstavivosť, zábava, kreativita, starostlivosť, učenie, kvalita
Sľuby	„Play Promise, People Promise, Partner Promise, Planet Promise“
Duch spoločnosti	Len to najlepšie je dosť dobré

Zdroj: vlastné spracovanie na základe LEGOc (bez dátumu)

3.1.3 Obchodný model spoločnosti

LEGO Group sa v súčasnosti zameriava primárne na obchod s hračkami, čo predstavuje hlavný zdroj príjmov. Vďaka digitálnej transformácii obchodného modelu sa na tvorbe zisku podieľajú aj ďalšie činnosti a produkty ako predaj vstupeniek do zábavných parkov, príjmy z filmov, videohier a aplikácií, licencie, oblečenie a doplnky (Yenidogan a Gul, 2021).

Spoločnosť LEGO Group v rámci svojej podnikateľskej činnosti využíva viaceré typy modelov:

Priamy predaj – v rámci svojej činnosti prevádzkuje viacero značkových predajní po celom svete, ktoré sú zamerané práve na predaj výrobkov a doplnkov. Súčasťou predajní sú zvyčajne aj výstavy stavebníc LEGO, čo pre zákazníkov predstavuje zážitok z predaja a pridanú hodnotu značky.

E-commerce – dôležitou súčasťou okrem maloobchodných predajní je aj internetový obchod, ktorý umožňuje interakciu so zákazníkmi z celého sveta. Internetový obchod ponúka jednotlivé základné stavebnice a okrem toho aj špeciálne série alebo jednotlivé diely, ktoré nie sú dostupné v predajniach.

Uzamknutie (Lock-in) – dôležitou súčasťou Lego kociek je ich vzájomná kombinácia, čo je však možné len navzájom s oficiálnymi Lego kockami a nie ich náhradami. Tento princíp vedie k obchodnému modelu „uzamknutie zákazníkov“, nakoľko veľkosť danej zbierky Lego určuje aj hodnotu nových výtvorov, keďže možnosti vzájomnej kombinácie sa rozširujú.

Hromadné prispôsobenie – vďaka možnosti kombinácie jednotlivých dielov majú zákazníci neobmedzené možnosti individualizácie svojich stavebníc, čo podporuje ich kreativitu a nápady. Spoločnosť tak môže uspokojiť individuálne potreby svojich zákazníkov s využitím hromadnej výroby, čím sa zabezpečia konkurencieschopné ceny (Business Model Navigator, bez dátumu).

Uvedené štyri typy obchodných modelov spoločnosť využíva najviac, nakoľko sú dôležité na zabezpečenie kľúčových aktivít a na tvorbu pridanej hodnoty pre zákazníkov.

3.2 Digitálna transformácia obchodného modelu spoločnosti LEGO Group

Napriek tomu, že spoločnosť LEGO Group je v súčasnosti považovaná za jednu z najväčších a najúspešnejších svetových firiem, pred niekoľkými rokmi zaznamenala veľký pokles vo svojom raste, pričom hlavným dôvodom bolo nesprávne pochopenie digitálnej transformácie a jej aplikácia. Vývoj spoločnosti v kontexte digitálnej transformácie mal vplyv aj na obchodný model Canvas a jeho jednotlivé prvky. V súčasnosti sa považuje za príklad spoločnosti, ktorá napriek prvotnému poklesu dokázala využiť príležitosti v digitálnom svete a úspešne transformovať svoj obchodný model.

3.2.1 Digitálna transformácia do roku 2004

Základným produktom spoločnosti LEGO Group je už od 50. rokov plastová stavebnicová kocka, ktorá umožňuje nekonečné možnosti kombinovania. Po predstavení tohto produktu, napriek pochybnostiam verejnosti, spoločnosť napredovala a neustále rástla, avšak v 90. rokoch sa jej rast zastavil. Vo svojich správach uvádza viaceré pravdepodobné dôvody, prečo došlo k poklesu. Jedným z nich je vypršanie platnosti patentovej ochrany kocky LEGO v roku 1988, čo znamenalo, že podobné výrobky sa začali objavovať aj v ponuke iných výrobcov a LEGO už nebolo jediným výrobcom týchto kociek. Ďalším dôvodom je práve digitálna revolúcia, ktorá prebiehala v 90. rokoch, čo spôsobilo okrem iného zmenu dynamiky konkurencie. Na trhu sa začali objavovať elektronické hračky a hry, po ktorých rýchlo stúpal dopyt a tradičné hračky prestali byť pre spotrebiteľov zaujímavé. Spoločnosť a odborníci v tomto čase nepredpokladali dlhodobú udržateľnosť LEGO kocky na trhu (Andersen a Ross, 2016).

S cieľom udržať si konkurencieschopnosť a postavenie na trhu sa preto LEGO Group zamerala na diverzifikáciu svojho portfólia, ktorým sa zároveň rozhodla vstúpiť do digitálneho sveta, čo ovplyvnilo jednotlivé prvky v modeli Canvas, čo zobrazuje obrázok 3. Prostredníctvom diverzifikácie sa prestala zameriavať na svoj hlavný produkt a do portfólia postupne pridávala produkty z oblasti video herného a filmového priemyslu na základe spoločnej tvorby s ďalšími partnermi. Okrem toho rozšírila svoju ponuku o línie oblečenia, otvorila viaceré vzdelávacie centrá a postupne začala otvárať nové tematické parky, tzv. Legoland. Zároveň spustila viaceré projekty a stratégie s cieľom premeny tradičných LEGO kociek na digitálne. Väčšina týchto inovačných stratégií s cieľom digitalizácie bolo v tomto

čase neúspešných a pomerne rýchlo ukončených, okrem projektu LEGO MINDSTORMS, ktorý je považovaný za prvý úspešný digitálny krok spoločnosti a je známy dodnes. Okrem rozširovania portfólia sa zamerala na globálnu expanziu so zámerom sprístupniť svoju značku celosvetovo (Yenidogan a Saba, 2021).

Obrázok 3 Model Canvas do roku 2004

KLÚČOVÍ PARTNERI	KLÚČOVÉ AKTIVITY	PRIDANÁ HODNOTA	VZŤAHY SO ZÁKAZNÍKMI	SEGMENTÁCIA ZÁKAZNÍKOV
• Dodávateľia materiálov • Partneri podieľajúci sa na spoločnej tvorbe • Veľkoobchody	• Vývoj produktov • Výroba produktov • Tvorba videohier • Tvorba filmov • Globálna expanzia • Rozširovanie portfólia	• LEGO kocky • Videohry • Filmy • Tematické série produktov • Zábavné parky • Zábava	KANÁLY • Maloobchody • Reklamy • Kiná • TV	• Deti • Dospelí • Vzdelávacie inštitúcie
ŠTRUKTÚRA NÁKLADOV • Prevádzka zábavných parkov • Poplatky za licencie • Distribúcia • Výskum a vývoj produktov • Výroba produktov • Tvorba filmov a videohier • Náklady na expanziu		ZDROJE PRÍJMOV • Predaj produktov • Predaj vstupeniek do zábavných parkov		

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Moyo (2021)

Zavádzaním nových produktov a inovácií do ponuky sa snažila posilniť svoju značku prostredníctvom podpory predaja a zážitkov. V tomto prípade však v rámci diverzifikácie svojho portfólia spoločnosť v priebehu pár rokov výrazne zvýšila množstvo svojich produktov, ktoré boli navzájom odlišné, čo si vyžadovalo zložité a najmä nákladné výrobné procesy. Hlavné problémy spočívali v nezohľadnení nákladov na materiály a v uzatváraní nových vzťahov s novými dodávateľmi v prípade nových produktov, čo viedlo k uzatvoreniu niekoľko tisíc vzťahov s dodávateľmi, od ktorých však nakupovala materiál len v malom množstve. Ďalší problém predstavovala neefektívna interná komunikácia v rámci podniku, ktorej výsledkom bolo zvyšovanie nákladov najmä na výrobu. Neefektívnosť dodávateľského reťazca a internej komunikácie viedla k ďalšej strate a takmer k bankrotu koncom roka 2003, kedy tržby klesli približne o 30 % a spoločnosť zaznamenala stratu 1,4 miliardy dánskych korún, čo predstavuje približne 187 miliónov eur.⁵ Znamená to, že diverzifikácia portfólia nepriniesla očakávaný výsledok, keďže išlo

⁵ uvedený údaj v eurách je vyjadrený podľa kurzu k dátumu 28.04.2023

o prílišnú diverzifikáciu a spoločnosť sa svojou činnosťou odchyľila od jadra svojho obchodného modelu. Okrem toho nesprávna aplikácia digitálnej transformácie mala negatívny vplyv na obchodný aj prevádzkový model (Andersen a Ross, 2016). Odchýlenie od základu obchodného modelu znamenalo v tomto období nízku pridanú hodnotu pre zákazníkov, ktorá bola z dôvodu širokého portfólia nejasná. Nízka pridaná hodnota bola zapríčinená najmä neúčinnosťou primárnych a podporných aktivít spoločnosti. Neúspešnosť v tomto období bola preto spôsobená najmä nesprávnou aplikáciou digitálnej transformácie do obchodného modelu (Vianna, Vianna a Meneghetti, 2020).

Začiatkom roka 2004 spoločnosť vymenovala nového generálneho riaditeľa, Jorgena Vig Knudstørpa, ktorý pomerne rýchlo identifikoval problémy dodávateľského reťazca ako konkurenčnú nevýhodu. Inovácie, ktoré boli v tom čase zavedené, boli väčšinou neziskové a viedli k neefektívnosti vo viacerých oblastiach ako nákup, plánovanie výroby, distribúcia a predaj. Možno teda povedať, že diverzifikácia portfólia v konečnom dôsledku nebola pre spoločnosť prospešná, ale neefektívna. Nový generálny riaditeľ sa začal zameriavať najmä na znižovanie nákladov a zvyšovanie efektívnosti dodávateľského reťazca. Už rok po jeho nástupe začala spoločnosť dosahovať zisk, čím sa vyhlavila predpokladanému bankrotu a zániku (Andersen a Ross, 2016).

3.2.2 *Digitálna transformácia do roku 2019*

Po zlepšení situácie v spoločnosti a stabilizovaní pozície na trhu sa LEGO Group začala opäť zameriavať na zefektívnenie podnikateľskej činnosti a postupné využívanie rôznych digitálnych technológií, s cieľom obnovenia hlavnej hodnotovej ponuky.

V prvom rade išlo o zníženie zložitosti výrobných procesov prostredníctvom odstránenia nadbytočných druhov LEGO kociek, čím sa výrazne znížili náklady a zefektívnili sa globálny dodávateľský reťazec. Okrem toho spoločnosť zo svojho portfólia vyradila produkty, ktoré netvorili jadro podniku a neprinášali zisk ani hodnotu pre zákazníkov, vďaka čomu sa opäť zamerala na svoju hlavnú činnosť. S cieľom obnoviť pridanú hodnotu svojich produktov sa sústredila najmä na ich kvalitu a odolnosť. Oproti prvej fáze kládla dôraz na budovanie vzťahov, čo môžeme vidieť aj v obrázku 4, ktorý zobrazuje model Canvas spoločnosti v období jej zotavovania sa na trhu. Týmto spôsobom sa začala viac orientovať na svojich zákazníkov, ktorí predstavujú jej nevyhnutnú súčasť (Amarsy, 2015).

Obrázok 4 Model Canvas v období rokov 2004-2010

KLÚČOVÍ PARTNERI • Dodávateľa materiálov • Partneri podieľajúci sa na spoločnej tvorbe	KLÚČOVÉ AKTIVITY • Vývoj produktov • Výroba produktov • Tvorba filmov • Tvorba videohier	PRIDANÁ HODNOTA • Zábava • Rôznorodosť portfólia • Kvalita produktov • Odolnosť produktov	VZŤAHY SO ZÁKAZNÍKMI • Predajne • E-shop • CRM	SEGMENTÁCIA ZÁKAZNÍKOV • Deti • Dospelí • Vzdelávacie inštitúcie
	KLÚČOVÉ ZDROJE • Značka • Plasty • Patenty		KANÁLY • Maloobchody • Webová stránka • Reklamy	
ŠTRUKTÚRA NÁKLADOV • Zamestnanci • Výskum a vývoj produktov • Výroba produktov • Tvorba filmov a videohier • Marketing			ZDROJE PRÍJMOV • Predaj produktov • Predaj vstupeniek do zábavných parkov • Filmy	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Moyo (2021)

Ďalšiu dôležitú zmenu vo vývoji predstavovala implementácia nového podnikového systému, ktorého cieľom bolo zjednodušenie zdieľania údajov v rámci spoločnosti. Dovtedy neefektívny interný systém bol nahradený jednoduchou aplikáciou, ktorá umožňovala zamestnancom sa sústreďovať na ich primárne činnosti. Zároveň bol zavedený systém rotácie zamestnancov v organizácii, čím spoločnosť umožnila svojim zamestnancom rozšíriť svoje znalosti v odvetví. Dôležitým krokom bolo aj zreorganizovanie oddelení, čím sa znížil ich počet z 21 na 7 a spoločnosť tým znížila aj svoje personálne náklady (M. Matt, 2016).

Následne po zefektívnení hlavnej činnosti a minimalizovaní nákladov sa spoločnosť začala zameriavať na tvorbu pridanej hodnoty pre zákazníkov a digitálnu transformáciu svojho obchodného modelu. V tomto období bolo cieľom zachovať jadro modelu aj napriek zavedeniu digitálnych technológií. Základ modelu preto aj naďalej predstavovali jednotlivé LEGO kocky a zážitok z fyzickej hry, čo bolo doplnené o viaceré digitálne technológie a inovácie, aj na základe spolupráce s inými partnermi. Všeobecne možno povedať, že LEGO pretransformovalo svoj obchodný model tým, že vytvorilo vyššiu pridanú hodnotu za menej zdrojov. V súvislosti s tým, v rámci jednotlivých stratégií digitálnej transformácie, ktoré sme uviedli v teoretickej časti, sa LEGO Group zamerala na syntézu dvoch obchodných modelov (Kapustina et al., 2021).

Samotnú digitálnu transformáciu spoločnosti v tomto období môžeme rozdeliť do troch hlavných oblastí a to rozšírenie produktového radu, rozšírenie zábavných formátov

a rozšírenie v oblasti spotreby. Dôležitú časť opätovného prehodnotenia obchodného modelu spoločnosti tvoria aj inovácie, ktoré podporili digitálnu transformáciu. Okrem toho v súčasnom medzinárodnom prostredí sú inovácie nevyhnutné pre podniky z hľadiska udržania konkurencieschopnosti a postavenia na trhu (Yenidogan a Gul, 2021).

V rámci rozšírenia produktového radu jednu z prvých inovácií, ktorú sme spomenuli už v predchádzajúcej časti, predstavuje vylepšená rada LEGO Mindstorms. Ide o sériu programovateľných stavebníc, ktorá predstavuje aplikáciu na základe hardvérového a softvérového rámca a ktorá umožňuje vytváranie programovateľných robotov z klasických Lego kociek. Išlo o prvú úspešnú inováciu, ktorá bola zavedená s cieľom digitálnej transformácie a je dobrým príkladom prepojenia fyzickej hry s digitálnou, čo predstavuje jadro a hlavnú hodnotu obchodného modelu (Kapustina et al., 2021). V priebehu svojho vývoja spoločnosť neustále inovovala a vyvíjala nové produkty a série, čím rozširovala a diverzifikovala svoje portfólio. Dôležitým produktom v priebehu jej transformácie je aj séria „Star Wars“, ktorá si rýchlo získala mnohých fanúšikov a pre spoločnosť predstavuje úspešnú inováciu v oblasti spolupráce a dizajnu produktov. V roku 2008 predstavovala táto séria kľúčovú zložku portfólia a spolu s videohrou Indiana Jones od LEGO Group zvýšila predaj až o 32%. Ďalším príkladom je séria Bionicle, kde jadro inovácie predstavuje formát výrobku. Napriek predpokladom, že tento produkt zníži pridanú hodnotu spoločnosti je táto séria považovaná za veľmi úspešnú aj v súčasnosti. Na trh bola uvedená ešte počas prvej fázy digitálnej transformácie a napriek bankrotu, ktorému spoločnosť čelila zostal tento produkt ziskový. Za dôležitý krok vo vývoji sa považuje aj zavedenie línie LEGO Friends, ktorou spoločnosť cieľila najmä na mladé dievčatá. Išlo o segment spotrebiteľov, na ktorý sa dovtedy nezameriavala a v podstate išlo o „dieru na trhu“, čo znamenalo pre LEGO Group úspech. Celkovo možno povedať, že rozšírenie produktového radu je najmä výsledkom inovácie produktov, sérií a spolupráce s inými partnermi v rôznych oblastiach od dizajnu až po výrobu produktov. V tomto prípade významnú úlohu zohrávajú aj digitálne technológie pri výrobe, ktoré umožňujú zníženie nákladov na jednotlivé činnosti. V súčasnosti je cieľom najmä rozšírenie 3D tlače a automatizácie vo výrobe produktov, čo pre LEGO predstavuje príležitosť do budúcnosti (Zou, 2022).

Ďalšiu významnú časť digitálnej transformácie tvorí rozšírenie zábavných formátov v produktovom portfóliu, pričom ide najmä o opätovný vstup do herného a filmového priemyslu. Jednou z prvých úspešných videohier je napr. LEGO Universe, distribuovaná spoločnosťou Warner Bros. V súčasnosti spoločnosť vytvára hry aj pre Sony Corporation na hernú platformu PlayStation, pričom prevedenie hry vždy odráža základný produkt. Celkovo

od roku 1995 predstavila približne 85 videohier, ktoré neustále dosahujú na trhu dobré výsledky (Kapustina et al., 2021). Okrem herného priemyslu vstúpila aj do filmového priemyslu, avšak oproti prvej fáze boli inovácie zavádzané postupne a nie naraz. Za najväčší úspech vo filmovom priemysle sa považuje film „The Lego Movie“, ktorý vznikol v spolupráci s Warner Bros a pre spoločnosť predstavoval podiel na zisku okolo 469 miliónov dolárov celosvetovo. V nasledujúcich rokoch vydala niekoľko ďalších úspešných filmov a seriálov, pričom pridanú hodnotu pre zákazníkov predstavujú práve postavy tvorené z Lego kociek. Stratégia vývoja filmov a videohier v spolupráci s inými spoločnosťami je vzhľadom na vysoké príjmy z týchto kategórií v rámci The Lego Group považovaná za úspešnú. Okrem toho značka týmto spôsobom opäť vytvára nový formát svojich výrobkov, ktorý poskytuje zákazníkovi digitálny zážitok z Lego kociek (Zou, 2022).

Poslednou nevyhnutnou časťou digitálnej transformácie je rozšírenie v oblasti spotreby, čo znamená spustenie viacerých aplikácií a platforiem, ktoré ponúkajú zákazníkovi pridanú hodnotu novým spôsobom. V súčasnosti jedna z najobľúbenejších je crowdsourcingová⁶ platforma LEGO Ideas, ktorá predstavuje jeden z komunikačných kanálov spoločnosti. Prostredníctvom tejto platformy sa zákazníci a fanúšikovia môžu zapájať do tvorby procesu nových produktov formou hlasovania alebo tvorenia vlastných nápadov a majú možnosť sa zúčastňovať viacerých aktivít a výziev. Dôležité je, že platforma pôsobí medzinárodne, čo znamená, že Lego vytvorilo globálnu sieť prepájania zákazníkov navzájom a aj so samotnou spoločnosťou, čím rozšírila svoje podnikateľské aktivity na medzinárodný trh. Zároveň táto inovácia zlepšila jej postavenie na trhu a umožnila efektívnejšiu identifikáciu aktuálnych potrieb a preferencií spotrebiteľov, čím sa zvyšuje pridaná hodnota. Ďalšie dôležité platformy sú napr. LEGO Network, ktorá predstavuje špeciálnu webovú stránku určenú pre fanúšikov a deti a jej základom je kombinácia sociálnej siete s hrami alebo softvér LEGO Digital Designer, ktorý spoločnosť vyvinula s cieľom umožniť zákazníkovi vytvárať vlastné súpravy pomocou virtuálnych kociek (Kapustina et al., 2021). Aplikácia LEGO Life bola uvedená na trh v roku 2018, odkedy si ju stiahlo viac ako 33 miliónov používateľov a v súčasnosti sa používa vo viac ako 78 krajinách. Aplikácia bola vytvorená pre účely online časopisu pre deti, v rámci ktorého si môžu zdieľať a prezentovať svoje výtvary. Okrem spomenutých platforiem a aplikácií spoločnosť prevádzkuje aj ďalšie, ktoré sú navzájom prepojené a ich spoločným zámerom je poskytovať zákazníkovi online zážitok (LEGO, 2022).

⁶ Crowdsourcing zahŕňa získavanie práce a informácií od inej skupiny ľudí prostredníctvom internetu. V tomto prípade ide o získavanie nápadov a názorov ľudí potrebných pre vývoj produktov.

Obrázok 5 Model Canvas v období po digitálnej transformácii

KLÚČOVÍ PARTNERI • Veľkoobchody • Maloobchody • Dodávatelia materiálov • Partneri podieľajúci sa na spoločnej tvorbe • Výskumné spoločnosti • Vzdelávacie inštitúcie	KLÚČOVÉ AKTIVITY • Identifikácia potrieb zákazníkov • Výroba produktov • Vývoj produktov • Tvorba filmov a videohier • Údržba webovej stránky a aplikácií • Podpora vzdelávania • Rozširovanie portfólia	PRIDANÁ HODNOTA • LEGO kocky • Videohry • Filmy • Zábavné parky • Učenie sa hrou • Zábava • Predstavivosť • Kreativita • Digitálny zážitok • Kvalita produktov • Pozitívny dopad na spoločnosť a životné prostredie	VZŤAHY SO ZÁKAZNÍKMI • Predajne • E-shop • Aplikácie a platformy • Sociálne siete • CRM	SEGMENTÁCIA ZÁKAZNÍKOV • Deti • Tínedžeri • Vzdelávacie inštitúcie • Dospelí • Fanúšikovia • Zberatelia
ŠTRUKTÚRA NÁKLADOV • Zamestnanci • Výskum a vývoj produktov • Výroba produktov • Distribúcia • Marketing • Tvorba filmov a videohier • Prevádzka webovej stránky a aplikácií		ZDROJE PRÍJMOV • Predaj produktov • Predaj vstupeniek do zábavných parkov • Licencie • Spoplatnenie obsahu, aplikácií a platforiem • Filmy • Videohry		

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Kapustina et al. (2021)

V prípade digitálnej transformácie obchodného modelu The Lego Group je dôležité, že v tomto období ostalo jadro podniku nezmenené a spoločnosť sa zamerala na prepojenie tradičných hračiek s digitálnou hrou. Obrázok 5 zobrazuje, že viaceré prvky, týkajúce sa hlavnej činnosti sa v priebehu vývoja modelu nezmenili a sú rovnako dôležité aj v súčasnosti. Vo všetkých prípadoch inovácie a zavádzanie technológií podporili pridanú hodnotu základného produktu a spoločnosť tak nenahradila svoj tradičný model úplne, naopak zamerala sa na jeho prepojenie s digitálnym, nakoľko to pre ňu predstavovalo minimálne náklady. Tento krok jej pomohol udržať si konkurencieschopnosť a pozíciu na trhu ako jedného z najväčších výrobcov hračiek. Podstatné je, že digitálny obchodný model dopĺňa hlavný produkt, čo umožňuje spoločnosti orientovať svoje aktivity na zákazníka a optimalizovať svoj systém riadenia. Ide o dôležitú zmenu vo vývoji oproti prvej fáze, ktorá bola neúspešná práve kvôli snahe o úplne nahradenie základného produktu. Okrem toho pomerne úzky sortiment základných výrobkov umožňuje efektívnejšiu internacionalizáciu na zahraničné trhy s optimálnym využívaním digitalizácie (Zou, 2022).

3.2.3 Digitálna transformácia v súčasnosti s dôrazom na príležitosti a riziká

V súčasnosti sa potreba digitálnej transformácie na medzinárodnom trhu prehĺbila v súvislosti s pandémiou COVID-19, kedy muselo mnoho spoločností čeliť stratám

v dôsledku zavedenia opatrení. Napriek tejto situácii spoločnosť LEGO Group počas tohto obdobia zaznamenala pozitívny rast svojich tržieb, čo bolo spôsobené najmä obmedzenými možnosťami na zábavu.

Najväčšou výzvou počas pandémie bol najmä zážitok z nakupovania a značky, čo bola pridaná hodnota práve pri nákupe v maloobchodoch. Po zavedení opatrení musela spoločnosť zefektívniť online nakupovanie a ponúknuť pridanú hodnotu spotrebiteľom aj online, čo sa snažila uskutočniť najmä prostredníctvom zavedenia nových formátov predaja v roku 2021 (Delesline, 2023). Okrem efektívnejšieho online predaja boli prijaté viaceré opatrenia ako reakcia na pandémiu Covid-19 a spoločnosť začala niekoľko kampaní, ktorých cieľom bolo podporiť ľudí. Okrem kampaní vyrobila približne 500 000 chráničov pre personál v zdravotníctve v troch továrňach po celom svete (Yates, 2021).

Najvýznamnejšou reakciou v tomto období však bola pomoc od LEGO Group v spolupráci s nadáciou LEGO Foundation. V rámci tejto spolupráce boli vytvorené dve iniciatívy na pomoc deťom z celého sveta z rôznych oblastí. Prvá iniciatíva predstavovala dar vo výške 50 miliónov USD od nadácie LEGO Foundation s cieľom podpory detí, ktoré pomoc potrebovali najviac. Pomoc bola zameraná najmä na zabezpečenie prístupu k vzdelávaniu prostredníctvom hry, aby si mohli aj naďalej rozvíjať potrebné zručnosti. Druhá iniciatíva bola rovnako ako prvá primárne cielená na sprístupnenie vzdelávania pre deti aj počas tejto doby. Spoločnosť v tomto prípade spojila rôznych dizajnérov a umelcov, ktorí určili nové spôsoby, ako deťom a rodičom poskytnúť učenie sa hrou. V rámci tejto iniciatívy bola vytvorená stránka Let's Build Together, ktorá predstavovala kanál pre zdieľanie nápadov na stavanie, každodenných výziev a prepájanie fanúšikov online (LEGO, 2020).

S rozvojom digitalizácie v súčasnosti vyplýva aj vyhlásenie spoločnosti LEGO vstúpiť do ďalšej fázy digitálnej transformácie obchodného modelu prostredníctvom investovania do inovatívnych produktov, spôsobov práce a digitálnych platforiem. V rámci tejto fázy plánuje zároveň otvoriť tzv. digitálne talentové centrá v Šanghaji, Kodani, Billunde a Londýne. Zároveň v súvislosti so zavádzaním digitalizácií spoločnosť v spolupráci s UNICEF plánuje pokračovať v rozvoji projektu „Zodpovedné inovácie v oblasti technológií pre deti“, ktorého cieľom je vytvárať digitálne priestory s ohľadom na bezpečnosť detí (Mixson, 2022).

Potreba neustálej transformácie prináša viaceré výzvy, príležitosti a riziká, ktoré si musí zvážiť, aby si aj naďalej udržala aktuálne postavenie na trhu. V súčasnosti má mnoho

príležitosti, avšak medzi tie najviac posudzované, ktoré môžu zefektívniť jej činnosť aj naďalej patrí najmä virtuálna realita, zameranie sa na diverzifikované segmenty, ekonomický vzostup, udržateľnosť produktov a iniciatíva učenia a vzdelávania. Virtuálna realita je najväčšia príležitosť spoločnosti vzhľadom na meniaci sa svetový trend hier s rozšírenou realitou. Ide o príležitosť, ktorá môže posunúť jej pridanú hodnotu na novú úroveň, predovšetkým hry postavené na rozšírenej realite, ktoré zahŕňajú zobrazenie hračiek pomocou aplikácií a softvérov. Rovnako aj diverzifikácia segmentov hračiek jej môže umožniť zvýšenie predaja a udržanie si pozície na trhu. V prípade iniciatívy učenia a vzdelávania v školách ide o príležitosť na rozvoj pocitu silnej náklonnosti k produktívnym a zábavným hrám, čím podporuje kreatívne vzdelávanie detí. Ekonomický vzostup súvisí s rastom spotrebiteľských výdavkov, ktoré umožňujú spoločnosti získavať nových zákazníkov a zvyšovať tak podiel na trhu (Gibson, 2022). Udržateľnosť produktov vyplýva najmä z aktuálnych preferencií zákazníkov. Spoločnosť sa plánuje zamerať na využívanie ekologickej energie vo výrobe prostredníctvom solárnych panelov a iných alternatívnych zdrojov energie. Okrem toho boli nedávno zavedené papierové tašky a obaly namiesto plastových, čím znižuje svoju spotrebu plastov a minulý rok bola vyrobená prvá LEGO kocka z recyklovaných materiálov (Delesline, 2023). Pochopenie jednotlivých príležitostí a ich správna aplikácia do obchodného modelu zároveň predstavujú pre spoločnosť nové možnosti na tvorbu hodnôt.

Rovnako ako príležitosti na vývoj spoločnosti majú vplyv aj riziká, ktoré v súčasnosti predstavujú najmä spomínaná pandémia Covid-19, kopírovanie a konkurencia, kolísanie mien a preferencie zákazníkov. Pandémia síce urýchlila digitalizáciu a podporila platformy, ale na druhej strane znamenala narušenie dodávateľského reťazca, v dôsledku čoho spoločnosť zaznamenala veľkú stratu najmä v prípade predajní, ktorú bude musieť v nasledujúcich rokoch vyrovnať. Nárast možností technológií znamená stále sa zvyšujúcu konkurenciu v hračkárskom priemysle, pričom mnoho spoločností kopíruje dizajn hračiek LEGO, čo v budúcnosti môže ovplyvniť jej predaj. Kolísanie mien je v súčasnosti výzvou pre celý svetový obchod, čo predstavuje hrozbu pre medzinárodné podnikanie. Zapríčinené je to najmä politickou nestabilitou vo svete a v jednotlivých krajinách a vzhľadom na globálne pôsobenie spoločnosti je to pre ňu najmä v niektorých častiach sveta výrazným problémom. Meniace sa preferencie spotrebiteľov súvisia najmä s rozširujúcou sa ponukou v hračkárskom a videohernom priemysle, čo ju núti diverzifikovať svoje portfólio. Vzhľadom na uvedené skutočnosti je potrebné, aby v budúcnosti zvažila svoje príležitosti s cieľom čo najmenšieho dopadu aktuálnych rizík (Gibson, 2022).

4 Diskusia

V rámci vývoja digitálnej transformácie spoločnosti sme samostatne identifikovali prvky modelu Canvas v troch obdobiach. V prípade LEGO Group tradičný obchodný model počas transformácie nebol úplne nahradený digitálnym obchodným modelom, ale išlo o stratégiu prepojenia oboch typov modelov. Z toho vyplýva, že väčšina prvkov z tradičného obchodného modelu je zachovaných aj v súčasnom digitálnom modeli a len pár prvkov bolo nahradených, pričom ostatné boli skôr doplnené o nové digitálne prvky. Pre spoločnosť tak aj v súčasnosti majú dôležitý význam prvky z predchádzajúcich modelov, čomu nasvedčuje aj nasledovné porovnanie.

Tabuľka 3 Porovnanie kľúčových partnerov, aktivít a zdrojov spoločnosti v modeli Canvas v troch časových obdobiach

Prvky obchodného modelu Canvas	Model Canvas do roku 2004	Model Canvas v rokoch 2004-2010	Model Canvas po dig. transformácií
Kľúčoví partneri:			
Dodávatelia materiálov	✓	✓	✓
Partneri podieľajúci sa na spoločnej tvorbe	✓	✓	✓
Veľkoobchody	✓		✓
Maloobchody			✓
Výskumné spoločnosti			✓
Vzdelávacie inštitúcie			✓
Kľúčové aktivity:			
Vývoj produktov	✓	✓	✓
Výroba produktov	✓	✓	✓
Tvorba videohier	✓	✓	✓
Tvorba filmov	✓	✓	✓
Globálna expanzia	✓		
Rozširovanie portfólia	✓		✓
Identifikácia potrieb zákazníkov			✓
Údržba webovej stránky a aplikácií			✓
Podpora vzdelávania			✓
Kľúčové zdroje:			
Značka	✓	✓	✓
Plasty	✓	✓	✓
Dizajnéri	✓		✓
Filmové licencie	✓		
Patenty		✓	
Softvér pre 3D modelovanie			✓
Technológie			✓
Webová stránka a aplikácie			✓

Zdroj: vlastné spracovanie

Dodávateľia materiálov predstavujú dôležitú súčasť **klúčových partnerov** vo všetkých troch spomínaných obdobiach, pričom najväčší podiel majú práve dodávateľia plastov, ktoré sú potrebné pre výrobu hlavného produktu spoločnosti. Postupom času, najmä v súčasnom modeli, spoločnosť rozšírila partnerstvá aj s dodávateľmi iných materiálov, najmä recyklovateľných, v súvislosti s cieľom výroby udržateľných produktov a dodávateľmi technológií. Partneri podieľajúci sa na spoločnej tvorbe sú rovnako nevyhnutnou súčasťou vo všetkých obdobiach, nakoľko spoločnosť už počas prvej fázy rozširovala svoje portfólio na tvorbu filmov, videohier a tematických sérií. Rozdiel však spočíva v konkrétnych partnerstvách. Zatiaľ čo v prvom období spolupracovala na tvorbe len so spoločnosťou Hollywood, postupne uzavrela nové licenčné zmluvy so spoločnosťami TV Networks, Merlin Entertainment či Disney. V súčasnosti najdôležitejšie partnerstvo tvorí spolupráca s Warner Bros a Sony Corporation, ktorí sa podieľajú na spoločnej tvorbe mnohých filmov a videohier na rôzne platformy. V prvom modeli môžeme vidieť dôležitosť veľkoobchodov s cieľom globálnej expanzie, ktorí sa však znova zobrazujú až v treťom modeli. V období zotavovania sa spoločnosti, čo zobrazuje druhý model sa zameriavala skôr na efektivitu a kvalitu produktov. V súčasnosti veľkoobchody a už aj maloobchody predstavujú opäť významnú súčasť, nakoľko dopyt vzrástol globálne a spoločnosť tak zabezpečuje celosvetový predaj. Rovnako vzrástol význam partnerstiev s výskumnými a vzdelávacími inštitúciami, čo súvisí s digitálnou transformáciou a rozvojom nových klúčových aktivít.

Kľúčové aktivity ako vývoj a výroba produktov, tvorba filmov a videohier sú súčasťou všetkých modelov spoločnosti. Podstatná je však ich dôležitosť a najmä efektívnosť v jednotlivých obdobiach. Zatiaľ čo v prvých dvoch modeloch ich spoločnosť do svojich aktivít zaviedla najmä z obavy konkurencieschopnosti bez ohľadu na dopyt, v súčasnosti sú nevyhnutnosťou, čo súvisí najmä so zmenou preferencií na trhu. Globálna expanzia bola nevyhnutná najmä počas prvého obdobia, kedy bola kľúčovým prvkom jej rozvoja. Spoločnosť sa v tejto fáze zamerala aj na výrazné rozširovanie portfólia, čo však predstavovalo pokles pridanej hodnoty z dôvodu veľkej rozmanitosti a neefektívnosti. V súčasnosti ide o rovnako dôležitú aktivitu, avšak spoločnosť rozširuje svoje portfólio na základe identifikácie potrieb zákazníkov a ich požiadaviek. Digitálna transformácia zároveň posilnila aj ďalšie činnosti ako údržbu webovej stránky, aplikácií a podporu vzdelávania pomocou viacerých platforiem.

Značka a plasty predstavujú **klúčové zdroje** vo všetkých modeloch, nakoľko odrážajú podstatu spoločnosti. Dizajnéri produktov boli dôležití v prvom období a zároveň

aj v súčasnosti, pričom rozdiel spočíva v ich profesionalite. Zatiaľ čo v prvom modeli spoločnosť zamestnala tzv. inovátorov s cieľom prínosu inovácií bez ohľadu na náklady a dopyt, v súčasnosti sú to najmä profesionálni dizajnéri, ktorí zároveň berú ohľad na celkový vývoj a situáciu na trhu. Ostatné zdroje ako filmové licencie, patenty, či technológie a aplikácie zohrávajú kľúčovú úlohu v jednotlivých fázach a odzrkadľujú aktuálny vývoj a zameranie aktivít spoločnosti.

Tabuľka 4 Porovnanie pridanej hodnoty spoločnosti v modeli Canvas v troch časových obdobiach

Prvky obchodného modelu Canvas	Model Canvas do roku 2000	Model Canvas v rokoch 2000-2010	Model Canvas po digitálnej transformácii
Pridaná hodnota:			
LEGO kocky	✓		✓
Videohry	✓		✓
Filmy	✓		✓
Tematické série produktov	✓		✓
Zábavné parky	✓		✓
Zábava	✓	✓	✓
Rôznorodosť portfólia		✓	
Kvalita produktov		✓	✓
Odolnosť produktov		✓	
Učenie sa hrou			✓
Predstavivosť			✓
Kreativita			✓
Digitálny zážitok			✓
Pozitívny dopad na spoločnosť a životné prostredie			✓

Zdroj: vlastné spracovanie

Pridaná hodnota predstavuje kľúčový prvok spoločnosti napriek tomu, že jej dôležitosť a vývoj sa menil v priebehu času. V priebehu celého sledovaného obdobia kládla dôraz najmä na zábavu, ktorá vychádzala z jej podstaty a je cieľom produktov. Jednotlivé produkty ako LEGO kocky, videohry, filmy a ďalšie tvoria pridanú hodnotu pre nás v pôvodnom modeli ako aj v tom súčasnom. V súčasnosti je však ich ponuka a prevedenie kvalitnejšie a rôznorodejšie, čo umožnila najmä digitálna transformácia a prepojenie klasických produktov s technológiami. Spoločnosť tak dnes ponúka svojim zákazníkom

prepojenie fyzickej hry s digitálnou, čo je rozdiel oproti prvému obdobiu, kedy produkty tvorili skôr len tradičné hračky a spoločnosť sa zameriavala najmä na rôznorodosť portfólia, čo však predstavovalo pokles hodnoty, vzhľadom na jeho neefektívnu rozmanitosť. V období zotavovania svojej pozície sa zamerala najmä na kvalitu a odolnosť produktov, čo jej umožnilo odlišiť sa od podobných výrobcov na trhu. V súčasnosti kladie dôraz aj na ďalšie hodnoty ako napr. predstavivosť, kreativita či digitálny zážitok, čo sa odrazilo aj v preferenciách značky medzi zákazníkmi. Rovnako nevyhnutný je aj dopad na spoločnosť a životné prostredie, čo v minulosti nebolo považované za dôležité, avšak v súčasnosti ovplyvňuje nákup spotrebiteľov a poskytuje tak sociálne a emocionálne prepojenú hodnotu.

Tabuľka 5 Porovnanie vzťahov so zákazníkmi, kanálov a segmentov zákazníkov spoločnosti v modeli Canvas v troch časových obdobiach

Prvky obchodného modelu Canvas	Model Canvas do roku 2000	Model Canvas v rokoch 2000-2010	Model Canvas po digitálnej transformácii
Vzťahy so zákazníkmi:			
Predajne		✓	✓
E-shop		✓	✓
CRM		✓	✓
Aplikácie a platformy			✓
Sociálne siete			✓
Kanály:			
Maloobchody	✓	✓	✓
Reklamy	✓	✓	✓
Kiná	✓		✓
TV	✓		
Webová stránka		✓	✓
E-shop			✓
Aplikácie a platformy			✓
Segmentácia zákazníkov:			
Deti	✓	✓	✓
Dospelí	✓	✓	✓
Vzdelávacie inštitúcie	✓	✓	✓
Tínedžeri			✓
Fanúšikovia			✓
Zberatelia			✓

Zdroj: vlastné spracovanie

Počas prvej fázy digitálnej transformácie, kedy sa spoločnosť dostala takmer do bankrotu, nebol kladený dôraz na udržiavanie **vzťahov so zákazníkmi**. Tento fakt však znamenal nepochopenie ich požiadaviek. V súvislosti s obdobím zotavovania sa s cieľom druhej fázy digitálnej transformácie a v súčasnosti však spoločnosť považuje tento prvok za kľúčový. Už v minulosti sa zamerala na rozvoj týchto vzťahov najmä prostredníctvom osobného kontaktu v predajniach, e-shopu a zároveň zaviedla a rozšírila oddelenie CRM. V súčasnosti digitalizácia umožnila ich rozvoj aj pomocou aplikácií, platforiem a sociálnych sietí, čo znamená prepojenie spoločnosti so spotrebiteľmi ale aj zákazníkov navzájom v rámci celého sveta.

Dôležitosť **kanálov** sa vyvíjala v priebehu jej rastu s ohľadom na dostupné technológie. Kedysi bola komunikácia a predaj produktov sústredený najmä na maloobchody, kiná, TV a reklamy prostredníctvom filmov. V období druhého obchodného modelu klesol podiel kín a TV vzhľadom na pokles záujmu o filmy. Spoločnosť však začala podporovať rozvoj svojej webovej stránky s cieľom dostať sa do širšieho povedomia zákazníkov. V súčasnosti dôležitý význam má aj e-shop, jednotlivé aplikácie a platformy, ktoré sú čoraz viac vyhľadávané medzi spotrebiteľmi.

Vzhľadom na základný produkt spoločnosti, hračky, hlavný **segment zákazníkov** tvoria vo všetkých obdobiach deti. Dôležitý je však rozdiel v tomto segmente, nakoľko v prvých dvoch modeloch sa spoločnosť sústredila najmä na chlapcov a nepredstavila žiadne produkty určené priamo pre dievčatá. Až v roku 2012 uviedla na trh sériu LEGO Friends, čím rozšírila segment detí aj na dievčatá. Rovnako dôležitý segment predstavujú od začiatku vzdelávacie inštitúcie a dospelí, nakoľko aj prostredníctvom nich sa LEGO stavebnice dostali do povedomia detí. V súčasnosti s cieľom udržať si konkurencieschopnosť sa spoločnosť zameriava aj na fanúšikov a zberateľov rôznych tematických kolekcií, pre ktorých vyvíja špeciálne série.

Tabuľka 6 Porovnanie štruktúry nákladov a zdrojov príjmov spoločnosti v modeli Canvas v troch časových obdobiach

Prvky obchodného modelu Canvas	Model Canvas do roku 2000	Model Canvas v rokoch 2000-2010	Model Canvas po digitálnej transformácii
Štruktúra nákladov:			
Prevádzka zábavných parkov	✓		
Poplatky za licencie	✓		
Výskum a vývoj produktov	✓	✓	✓
Výroba produktov	✓	✓	✓
Distribúcia	✓		✓
Náklady na expanziu	✓		
Zamestnanci		✓	✓
Tvorba filmov a videohier	✓	✓	✓
Marketing		✓	✓
Prevádzka webovej stránky a aplikácií			✓
Zdroje príjmov:			
Predaj produktov	✓	✓	✓
Predaj vstupeniek do zábavných parkov	✓	✓	✓
Filmy		✓	✓
Videohry			✓
Licencie			✓
Spoplatnenie obsahu, aplikácií a platforiem			✓

Zdroj: vlastné spracovanie

Štruktúru nákladov až na pár špecifických prvkov tvoria vo všetkých modeloch v podstate rovnaké položky, pričom dôležitý je skôr ich podiel na nákladoch. Od začiatku pôsobenia spoločnosti najväčší podiel má práve výskum a výroba produktov, čo sa však zmenilo v súčasnosti, kedy ich podiel klesol najmä vďaka technológiám, ktoré umožňujú efektívnejšiu výrobu. Prevádzka zábavných parkov, licencie a náklady na expanziu majú najväčší podiel len v prvom modeli, nakoľko náklady boli najvyššie na začiatku jednotlivých činností. Postupom času vzrástli náklady najmä na zamestnancov, konkrétne ich mzdy, nakoľko spoločnosť zvýšila ich počet. Rovnako s rozširovaním portfólia vzrástli náklady na ďalšie produkty ako filmy či videohry. V súčasnosti má najväčšie výdavky v oblasti prevádzky webovej stránky a aplikácií a zároveň na marketing, ktorým podporuje svoju pozíciu a povedomie o značke.

Zdroje príjmov spoločnosti tvorí najmä predaj produktov a vstupeniek do zábavných parkov, ktoré prevádzkuje už od roku 1968. Postupne sa príjmy zvyšovali vďaka zavedeniu nových produktov, licencií na predajne a spoplatneniu aplikácií a obsahu, po ktorých sa neustále zvyšuje dopyt.

Zhodnotenie digitálnej transformácie obchodného modelu LEGO

Hlavným prínosom digitálnej transformácie spoločnosti LEGO bolo najmä udržanie si konkurencieschopnosti a postavenia na trhu, čomu nasvedčuje aj fakt, že po vyše 90 rokov na trhu patrí naďalej medzi najväčších výrobcov hračiek v medzinárodnom prostredí. Okrem toho vďaka zavedeniu digitálnych technológií sa zefektívnila činnosť organizácie a výroba, čomu napovedajú aj znižujúce sa náklady na základnú výrobu v priebehu posledných rokov. Zároveň sa v štruktúre výdavkov zvýšil podiel nákladov na výskum a vývoj produktov, čo predstavovalo ponuku nových produktov (Kapustina et al., 2021). Pochopením jadra obchodného modelu a dopytu na trhu spoločnosť rozšírila pridanú hodnotu pre zákazníkov o digitálny zážitok, čo viedlo k zvyšujúcemu sa dopytu v priebehu rokov. Spotrebiteľský nákup v roku 2022 vzrástol dvojnásobne na úrovni 12 %, čo je viac, ako bol pôvodný plán na rok 2022, ktorý predpokladal len jednociferný rast. Výnosy spoločnosti v roku 2022 vzrástli približne o 17% na 64,6 miliárd dánskych korún, čo predstavuje približne 8,7 miliárd eur a prevádzkový zisk vzrástol približne o 5 % na 17,9 miliárd dánskych korún, čo predstavuje približne 2,4 miliárd eur (Lego, 2023). V porovnaní s rokom 2005, kedy bola spoločnosť ešte len na začiatku druhej fázy digitálnej transformácie boli jej výnosy na úrovni približne 7 miliárd dánskych korún, čo predstavuje približne 900 miliónov eur a prevádzkový zisk na úrovni 459 miliónov dánskych korún, približne 61 miliónov eur (Lego, 2006).⁷ Celkovo sa tržby spoločnosti v dôsledku transformácie obchodného modelu v priebehu 15 rokov zvýšili päťnásobne. Nárast záujmu spotrebiteľov o produkty môžeme vidieť aj na základe počtu stiahnutí aplikácie LEGO Builder, ktorú si v roku 2022 stiahlo približne 13,6 miliónov ľudí, čo je o 42% viac ako v roku 2021 (Lego, 2023). Okrem uvedených ukazovateľov spoločnosť vďaka rozšíreniu svojho portfólia a následným expandovaním na zahraničné trhy posilnila aj zamestnanosť ľudí. Zatiaľ čo v roku 2005 zamestnávala priemerne 5 321 zamestnancov (Lego, 2006), v roku 2022 zamestnávala okolo 27 338 zamestnancov. Tento ukazovateľ sa v budúcnosti

⁷ Uvedené údaje v eurách sú vyjadrené podľa kurzu k dátumu 28.04.2023

pravdepodobne ešte zvýši, nakoľko spoločnosť plánuje otvoriť nové digitálne centrá a posilniť tak zamestnancov v tejto oblasti (Lego, 2023).

Naše tvrdenia podporujú aj vyjadrenia iných autorov, ktorí sa zaoberali vývojom spoločnosti a zdôrazňujú potrebu digitálnej transformácie jej obchodného modelu.

Kapustina et al. (2021) sa vo svojej práci zaoberá vplyvom digitálnej transformácie obchodného modelu spoločnosti LEGO Group a porovnáva jednotlivé stratégie spoločností v medzinárodnom prostredí s ohľadom na transformáciu modelov. *Na základe analýzy jednotlivých stratégií dospel k záveru, že spoločnosť Lego sa zamerala na syntézu dvoch modelov, čo malo vplyv na jednotlivé prvky a ich inováciu. Vďaka tomu spoločnosť zmenila svoju hodnotovú ponuku. Zároveň zdôrazňuje prepojenosť medzi modelom Canvas v jednotlivých obdobiach a zachovanie pôvodných prvkov.*

Moyo (2021) sa zaoberá vývojom modelu Canvas najmä počas obdobia prvej fázy digitálnej transformácie. Dospel k záveru, že hlavným problém poklesu spoločnosti v tomto období zapríčinilo nepochopenie modelu a jeho realizácia v digitálnom období.

Yenidogan a Gul (2021) uvádzajú, že úspech The Lego Group závisí od viacerých skutočností, pričom najdôležitejšia bola najmä postupná diverzifikácia portfólia so súčasným zachovaním podstaty obchodného modelu. Úspešným krokom bolo využitie príležitosti crowdsourcingu, čím sa spoločnosť priblížila k zákazníkom a poskytla im tak pridanú hodnotu a zároveň vedela lepšie identifikovať ich potreby. Rovnako ide príkladom v oblasti uzatvárania partnerstiev, najmä s technologickými spoločnosťami, vďaka čomu diverzifikovala svoju hlavnú činnosť a mohla expandovať na zahraničné trhy. *V neposlednom rade usmernila svoju činnosť na jednotlivé inovácie v rôznych oblastiach a posilnila tak svoje postavenie.*

Záver

Vzhľadom na meniace sa prostredie, najmä v súvislosti s technologickým pokrokom a inováciami bolo pre spoločnosti v medzinárodnom prostredí potrebné prejsť určitou formou digitalizácie. Spoločnosť Lego Group ako jeden z najväčších výrobcov hračiek na medzinárodnom trhu, s dlhodobou históriou vzniku pred digitálnou revolúciou, s cieľom udržať si konkurencieschopnosť a postavenie na trhu, musela nevyhnutne prejsť digitálnou transformáciou. Z tohto dôvodu je považovaná za dobrý príklad pre ostatné podniky, nakoľko napriek neúspechu počas prvej fázy digitálnej transformácie pochopila svoju podstatu a úspešne transformovala svoj obchodný model s dôrazom na pridanú hodnotu poskytovanú zákazníkom.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť transformáciu obchodného modelu medzinárodnej spoločnosti LEGO Group, v súvislosti s nástupom digitalizácie a identifikovať príležitosti na tvorbu hodnôt v digitálnom prostredí. Na naplnenie hlavného cieľa sme si stanovili šesť čiastkových cieľov, na ktoré sme sa v práci zameriavali.

V rámci naplnenia prvého čiastkového cieľa sme si objasnili definície obchodných modelov a uviedli sme viaceré typy tradičných aj digitálnych modelov spolu s príkladmi. Zároveň sme uviedli objasnenie pojmov digitalizácia a digitálna transformácia, ktoré boli pre našu tému dôležité. Pre posúdenie transformácie obchodných modelov v medzinárodnom prostredí sme identifikovali vplyv viacerých interných aj externých faktorov, pričom sme zistili, že nástup digitalizácie a zavádzanie technológií predstavoval pre transformáciu najdôležitejší faktor, čím sme naplnili druhý čiastkový cieľ.

Vzhľadom na výber spoločnosti Lego Group s cieľom posúdiť digitalizáciu a transformáciu obchodných modelov v medzinárodnom podnikaní sme charakterizovali vývoj hračkárskeho priemyslu od tradičných hračiek až po súčasné, tzv. smart hračky. Zároveň sme analyzovali súčasný stav na trhu, pričom sme identifikovali postavenie Lego Group ako najúspešnejšiu spoločnosť v hračkárskom priemysle v roku 2021 na základe príjmov v USD, čomu nasvedčuje aj jej dlhý vývoj a história, vďaka čomu sme naplnili tretí čiastkový cieľ.

Štvrtý čiastkový cieľ sme naplnili v časti Výsledky práce v kapitole 4.2.1, kde sme identifikovali kľúčové prvky spoločnosti Lego Group v troch časových obdobiach ich zobrazením pomocou obchodného modelu Canvas. S cieľom identifikovať význam jednotlivých prvkov sme zohľadnili dve fázy digitálnej transformácie a jednotlivé inovácie.

So zámerom naplnenia šiesteho čiastkového cieľa sme v rámci opisu digitálnej transformácie spoločnosti v súčasnosti identifikovali príležitosti a riziká. Ide o výzvy, ktoré ovplyvňujú súčasný vývoj medzinárodného prostredia a ktoré musí spoločnosť brať do úvahy v ďalšom rozhodovaní, nakoľko môžu zásadne ovplyvniť ďalšiu fázu digitálnej transformácie a jej budúce smerovanie. Zároveň pre spoločnosť predstavujú príležitosti na tvorbu nových hodnôt, čím si spoločnosť udrží svoje postavenie na trhu.

Okrem čiastkových cieľov sme si stanovili aj dve výskumné otázky. Cieľom prvej bolo identifikovať vplyv digitálnej transformácie na jednotlivé prvky modelu Canvas. Na základe porovnania sme dospeli k záveru, že tradičný model nebol nahradený digitálnym modelom, naopak, spoločnosť zvolila stratégiu prepojenia jednotlivých prvkov s ohľadom na jej potreby a vývoj. Viaceré prvky tak ostali zachované aj v súčasnom modeli. Zámerom druhej výskumnej otázky bolo zhodnotiť prínos digitálnej transformácie obchodného modelu pre spoločnosť Lego Group. Ako sme uviedli v časti Diskusia, digitálna transformácia mala prínos najmä v oblasti efektívnosti výroby a nárastu spotrebiteľského nákupu, čo sa odzrkadlilo na raste zisku a udržaní jej postavení. Celkovo spoločnosť v priebehu transformácie zvýšila svoje tržby približne päťkrát, k čomu pomohli najmä jednotlivé technológie a lepšia identifikácia potrieb zákazníkov. Za úspech sa považuje aj prepojenie tradičných hračiek s digitálnymi, ktoré boli nevyhnutné vzhľadom na vývoj trhu a dopytu spotrebiteľov.

Pomocou naplnenia čiastkových cieľov a výskumných otázok sme dospeli k záveru, že digitalizácia, ktorá bola nevyhnutná, mala pozitívny dopad na obchodný model medzinárodnej spoločnosti Lego Group, čo zabezpečilo jej súčasné postavenie na trhu vďaka pridaným hodnotám. V prípade spoločnosti Lego mala transformácia dve hlavné fázy, ktoré ovplyvnili jej vývoj. Prvá fáza sa považuje za neúspešnú, nakoľko spoločnosť nesprávne aplikovala digitalizáciu do svojho modelu, čo ovplyvnilo jej pokles a takmer bankrot. Avšak vďaka zameraniu sa na jadro podniku a prepojenie tradičného a digitálneho modelu dokázala podporiť svoj opätovný rast a aj v súčasnosti je jednou z najväčších spoločností na trhu. Podstatou jej úspechu bolo prepojenie fyzickej hry s digitálnymi prvkami. V súčasnosti spoločnosť čelí mnohým výzvam, ktoré pri správnej aplikácii do obchodného modelu môžu predstavovať príležitosti na tvorbu nových hodnôt. Jednotlivé príležitosti predstavujú najmä možnosti ako využívanie virtuálnej reality, podpora učenia a vzdelávania a udržateľnosť produktov. Virtuálna realita predstavuje možnosť poskytovania hier postavených na rozšírenej realite, čím poskytne zákazníkovi novú hodnotu v oblasti zábavy, nakoľko ide o trend, ktorý sa stáva čoraz populárnejší. Zároveň tak rozšíri svoje portfólio o nové

možnosti, ktoré jej umožnila práve digitálna transformácia a prinesie zákazníkovi nový digitálny zážitok. Podpora iniciatívy vzdelávania a učenia je potrebná aj naďalej, nakoľko jedným zo základov spoločnosti je podporovať kreativitu a rozvoj detí. Digitalizácia a súčasne prostredie umožňuje nové možnosti rozvoja vzdelávania, ktoré sú vďaka jednotlivým platformám prístupné celosvetovo. Udržateľnosť produktov je nevyhnutná, nakoľko to vyplýva z preferencií spotrebiteľov. Spoločnosť plánuje zvýšiť dôraz na využívanie recyklovateľných materiálov a ekologickej energie, čím poskytne zákazníkovi novú, sociálne a emocionálne prepojenú hodnotu, ktorá bude vychádzať z podstaty produktov a ich ekologického prevedenia.

Zoznam použitej literatúry

AMARSY, Nabila. LEGO's Great Business Model Turnaroun Story [online]. In *Strategyzer*. 2015 [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/4/13/legos-great-business-model-turnaround-story>

ANDERSEN, Peter – ROSS, Jeanne W. Transforming the LEGO Group for the Digital Economy [online]. In *MIT Center for Information Systems Research*. 2016. 14 s. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: https://ctl.mit.edu/sites/ctl.mit.edu/files/attachments/MIT_CISRwp407_TheLEGOGroup_AndersenRoss_0.pdf

BUSINESS MODEL NAVIGATOR. LEGO: Business Model Patterns [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://businessmodelnavigator.com/case-firm?id=55>

DALLOS, Michal. PRINCIPLES, PROS & CONS OF DIGITAL BUSINESS MODELS [online]. 2021 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://businessmodel.company/digital-business-models/>

DELESLINE, Nate. How Lego transformed after the pandemic [online]. In *Retail Dive*. 2023 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.retaildive.com/news/how-lego-transformed-after-the-pandemic/640719/>

DOSHI, Jinali. Top 8 Trends Shaping Digital Transformation In 2022 And Beyond [online]. In *eLearning Industry*. 2022 [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://elearningindustry.com/top-trends-shaping-digital-transformation-in-2022-and-beyond>

ELEARNMARKETS. Business Models – Example, Types, Importance & Advantages [online]. 2022 [cit. 2022-10-09]. Dostupné z: <https://www.elearnmarkets.com/blog/what-are-business-models/>

FIELT, Erwin. Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications [online]. In *Journal of Business Models*. 2013, 1(1), s. 85-105 [cit. 2022-10-08]. ISSN 2246-2465. Dostupné na: <https://eprints.qut.edu.au/75316/30/75316.pdf>

FOX, Gary. Digital Business Model - How Digital Transforms Value [online]. 2020 [cit. 2022-10-09]. Dostupné z: <https://www.garyfox.co/digital-business-model/>

GHAZIANI, Amin – VENTRESCA, Marc. Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975-2000 [online]. In *Sociological Forum*. 2005, 20(4), s. 523-559 [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/227298103_Keywords_and_Cultural_Change_Frame_Analysis_of_Business_Model_Public_Talk_1975-2000

GIBSON, Amor. Lego SWOT Analysis 2022: A Creative and Detailed Report! [online]. In *SWOT Hub*. 2022 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://swothub.com/lego-swot-analysis-detailed-report/>

JOHNSON, Mark W. – CHRISTENSEN, Clayton M. – KAGERMANN, Henning. Reinventing Your Business Model [online]. In *Harvard Business Review*. 2008 [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>

KAPUSTINA, L. et al. Transformation of LEGO GROUP Business Model in the Digital Economy [online]. 2021 [cit. 2023-02-21]. ISSN 2352-5428. Dostupné z: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/ift-21/125964664>

KOPP, Carol M. How Companies Make Money: Learn to understand a company's profit-making plan [online]. In *Investopedia*. 2022 [cit. 2022-10-09]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>

KOPŘIVA, Michal. Covid-19: Změny a obchodní příležitosti [online]. In *Maxwell*. 2022. [cit. 2022-12-08]. Dostupné z: <https://www.maxwell.cz/cs/maxximums/covid-19-zmeny-a-obchodni-prilezitosti/>

KRAAIJENBRINK, Jeroen. What Does VUCA Really Mean? [online]. In *Forbes*. 2018 [cit. 2022-12-02]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/?sh=6845bd5c17d6>

KRISS, Randa – MURPHY, Rosalie. Business Models: Types, Examples and How to Design One [online]. 2022 [cit. 2022-10-09]. Dostupné z: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/what-is-a-business-model>

LACHVAJDEROVÁ, Laura et al. Digitizácia, digitalizácia a digitálna transformácia v priemysle - systematický prehľad literatúry [online]. In: *Průmyslové inženýrství 2021: Sborník příspěvků*. Západočeská univerzita v Plzni, 2021, s. 122-132 [cit. 2022-12-10]. ISBN 978-80-261-0792-7. Dostupné z: <https://doi.org/10.24132/PI.2021.07927.122-132>

LEGO. Annual Report 2005. [online]. 2006 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/l/lego_2005.pdf

LEGO. Annual Report 2022. [online]. 2023 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt70ef2efdd8d21dc7/LEGO_Annual_Report_2022_Final_WEB.pdf

LEGO. The LEGO Group achieves strong growth while investing to build for the future [online]. In *About us*. 2022 [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://www.lego.com/en-il/aboutus/news/2022/march/2021-annual-results>

LEGO. The LEGO Group and the LEGO Foundation support children and families impacted by COVID-19 [online]. In *About us*. 2020 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.lego.com/en-il/aboutus/news/2020/march/letsbuildtogether>

LEGOa. The LEGO Group [online]. In *About us*. [cit. 2023-01-12]. Dostupné z: <https://www.lego.com/sk-sk/aboutus/lego-group>

LEGOb. The LEGO Group History [online]. In *About us*. [cit. 2023-01-12]. Dostupné z: <https://www.lego.com/sk-sk/aboutus/lego-group/the-lego-group-history>

LEGOc. The LEGO Brand [online]. In *About us*. [cit. 2023-01-12]. Dostupné z: <https://www.lego.com/sk-sk/aboutus/lego-group/the-lego-brand>

LUWISCH, Christian et al. Strategy and Value Creation [online]. In *The Lisbon EMBA*. 2021, 173 s. [cit. 2023-01-12]. Dostupné z: <https://www.strategosinstitute.com/uploads/cf17cf06ff987718f7a8d8edfb65bc2e6abe59cb33bfd8b079f41b20964e04af.pdf>

M, Matt. LEGO in a Digital World [online]. 2016 [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/lego-in-a-digital-world/>

MIXSON, Elizabeth. A Look at Lego's Digital Revival: How Lego's Sound Digital Strategy Brought it Back from the Brink [online]. In *Intelligent Automation Network*. 2022 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.intelligentautomation.network/resiliency/articles/a-look-at-legos-digital-revival>

MORHÁČ, Martin. Čo je digitalizácia a digitálna transformácia?: Urobme si poriadok v pojmoch a významoch [online]. In *Industry4UM*. 2022. [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://industry4um.sk/co-je-digitalizacia-a-digitalna-transformacia-urobme-si-poriadok-v-pojmoach-a-vyznamoch/>

MOTJOLOPANE, Ignitia – RUHODE, Ephias. Factors driving business model innovation in sample case studies in South Africa [online]. In *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*. 2022, 14(6) [cit. 2022-12-07]. ISSN 2042-1338. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/20421338.2021.1977088>

MOYO, Joanne. LEGO: Business Model Canvas and History: How a Carpenter's Dream Became the Most Successful Toy Company in the World [online]. 2021. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://profitablebusinessmodels.com/lego-business-model-canvas/>

OECD. Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives [online]. 2019, 168 s. [cit. 2022-12-10]. ISBN 9789264312005. Dostupné z: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/going-digital-shaping-policies-improving-lives_9789264312012-en

OECD. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities [online]. 2018. 256 s. [cit. 2022-12-07]. ISBN 978-92-64-30460-4. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

OSTERWALDER, A. – PIGNEUR Y. *Business Model Generation: A Handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2010, 1. 288 s. [cit. 2022-11-17]. ISBN 978-0470-87641-1.

PATEL Snigdha. 8 Successful Examples of Digital Business Transformation [online]. 2022 [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://www.revechat.com/blog/digital-transformation-examples/>

PROCHÁZKOVÁ, Katarína. Analýza podnikateľských modelov vybraných podnikov: Analysis of business models of selected companies. In *Akademický repozitár*

[online]. Bratislava, 2015. [cit. 2022-11-17] Dostupné na: <http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/analiza-podnikatelskych-modelov-vybranych-podnikov.pdf>

RAPPA, Michael. Business models on the web [online]. 2006. [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: <https://fse.blogs.usj.edu.lb/wp-content/blogs.dir/31/files/2011/08/Rappa-Business-Models-on-the-Web.pdf>

SCHALLMO, Daniel R. A. – WILLIAMS, Christopher A – BOARDMAN, Luke. DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS – BEST PRACTICE, ENABLERS, AND ROADMAP [online]. In *International Journal of Innovation Management*. 2017, 21(08), [cit. 2022-12-10]. ISSN 1363-9196. Dostupné z: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S136391961740014X>

SIMPLILEARN. 11 of the Most Popular Digital Business Models and Strategies in 2023 [online]. In *Simplilearn*. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.simplilearn.com/digital-business-model-article>

SLÁVIK, Štefan – BEDNÁR, Richard. Analysis of Business Models [online]. In *Journal of Competitiveness: odborný vedecký časopis z oblasti managementu a ekonomiky*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, 2014, 6(4), s. 19-40 [cit. 2022-10-08]. ISSN 1804-1728. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/284493808_Analysis_of_Business_Models/fulltext/57aa515108ae42ba52ac38ce/Analysis-of-Business-Models.pdf?origin=publication_detail

SLÁVIK, Štefan et al. Podnikateľské modely [Business Models]. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vydavateľstvo Ekonóm, 2014. 247 s. [cit. 2022-10-08]. ISBN 978-80-275-3986-9.

SVABOVA, Lucia – KRAMAROVA, Katarina – CHABADOVA, Dominika. Impact of the COVID-19 Pandemic on the Business Environment in Slovakia [online]. In *Economies*. 2022, 10(10) [cit. 2022-12-08]. ISSN 2227-7099. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2227-7099/10/10/244>

ŠMIT, Marija – ŠMIT, Zorislav. Trends, Facts and Figures Of The Global Toys and Games Market and Industry [online]. 2016. Dostupné z: https://elfit.ssrn.ac.th/suraphan_ra/pluginfile.php/29/block_html/content/TRENDS-FACTS-AND-FIGURES-OF-THE-GLOBAL-TOYS-AND-GAMES-MARKET-AND-INDUSTRY.pdf

TALIN, Benjamin. 11 Digital Business Models you should know incl. Examples [online]. 2022 [cit. 2022-12-07]. Dostupné z: <https://morethandigital.info/en/11-digital-business-models-you-should-know-incl-examples/>

TALIN, Benjamin. 11 Digital Business Models you should know incl. Examples [online]. 2022 [cit. 2022-12-07]. Dostupné z: <https://morethandigital.info/en/11-digital-business-models-you-should-know-incl-examples/>

TIGHE, D. Retail revenue of toys in the U.S. in 2022, by type [online]. In *Statista*. 2023 [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/194481/us-toy-industry-revenue-by-supercategory-since-2003/>

TIGHE, D. Toy Companies revenue worldwide 2021 [online]. In *Statista*. 2022 [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/241241/revenue-of-major-toy-companies-worldwide/>

TIMMERS, Paul. Business Models for Electronic Markets [online]. In *Electronic Markets*. 1998, 8(2), s. 3-8 [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/2384880_Business_Models_for_Electronic_Markets

VEBER, Jaromír. Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti. Praha: Management Press, 2018, 198 s. ISBN 978-80-7261-554-4.

VENTURE LEAP. Digital Business Models – An Overview [online]. [cit. 2022-12-07]. Dostupné z: <https://venture-leap.com/en/the-leap/digital-business-models-an-overview/>

VIANNA, Fernando – VIANNA, Juliana – MENEHETTI, Francis Kanashiro. The dark side of LEGO digitalization: From bankruptcy to power through surveillance capitalism [online]. 2020 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/342836327_The_dark_side_of_LEGO_digitalization_From_bankruptcy_to_power_through_surveillance_capitalism

WRIGHT, Gavin – WIGMORE, Ivy. VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) [online]. In *TechTarget*. [cit. 2022-12-02]. Dostupné na: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/VUCA-volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity>

YATES, Jack. What was the LEGO Group's response to COVID-19 in 2020? [online]. In *Brick Fanatics*. 2021 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.brickfanatics.com/what-was-the-lego-groups-response-to-covid-19-in-2020>

YENIDOGAN, Tugba Gurcaylilar – GUL, Saba. Digital Transformation Strategy: The LEGO Case [online]. In *Journal of Organisational Studies and Innovation*. 2021, 8(3), s. 36-55 [cit. 2022-12-11]. ISSN 20569122. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/357075652_Digital_Transformation_Strategy_The_LEGO_Case

ZOU Lukuan. Incorporating History into Innovation: A Case Study of LEGO [online]. 2022 [cit. 2023-02-17]. ISSN 2352-5428. Dostupné z: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icfied-22/125971654>